إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management

تأليف:

الدكتور: عبد العزيز عبد الرحمن حسن



محتويات الفهرس

الفصل الثاني
إدارة الموارد البشرية... مفاهيم أساسية

الفصل الثالث
تنظيم إدارة الموارد البشرية

الفصل الرابع
تخطيط الموارد البشرية

الفصل الخامس
تحليل وتوصيف الوظائف

الفصل السادس
تحليل وتوصيف الوظائف

الفصل السابع
الأجور والرواتب

الفصل الثامن
الاستقطاب والاختيار والتعيين

الفصل التاسع
نظام ترقية العاملين

الفصل العاشر
تقييم أداء الموارد البشرية

الفصل الحادي عشر
تدريب وتنمية الموارد البشرية

الفصل الثاني عشر
الحوافز في العمل

الفصل الثالث عشر
المزايا والخدمات

الفصل الرابع عشر
الرضا الوظيفي

الفصل الخامس عشر
الصفات الأخلاقية في العمل

الفصل السادس عشر
أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية

الفصل السابع عشر: نظام محاسبة العاملين

الفصل الثامن عشر
إنهاء خدمة العاملين

الفصل التاسع عشر
نظم معلومات الموارد البشرية

الفصل العشرون: ظاهرة البطالة

الفصل الحادي والعشرون
أخلاقيات العمل والفساد الإداري

مقدمة وتقديم

الحمد لله رب العالمين، علم القرآن، خلق الإنسان، علمه البيان، الحمد لله الذي هداني وما كنت لأهتدي لو لا أن هداني الله. والصلاة والسلام على الرسول النبي الأُمي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحابته الكرام الغر الميامين.

تطورت النظرة للموارد البشرية تطوراً كبيراً في السنوات العشرين الماضية. فبعد أن كان دور إدارة الموارد البشرية تنفيذياً تقليدياً يتركز في استصدار قرارات التعيين والترقية والنقل والأجور والتأمينات الاجتماعية، تطور الدور كثيراً. ففي إطار الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة دورها كمستشار للإدارة العليا في مجال الموارد البشرية وشريك لها في تصميم استراتيجيات المنظمة شاملة استراتيجيات الموارد البشرية وأصبحت مصممة وليس مجرد منفذة لسياسات الموارد البشرية ، وتطورت هذه السياسات لتشمل اتجاهات جديدة معاصرة لم تكن موجودة من قبل مثل المزايا والخدمات والرضا الوظيفي ونظم معلومات الموارد البشرية.

وقد تطورت المفاهيم والأفكار والمناهج في إدارة الموارد البشرية بنحوٍ متسارع بتسارع الوقت والمحيط الاجتماعي والوظيفي بها؛ لذا لابد من الانسجام والتكيف مع تلك التطورات وذلك بتطوير المفاهيم والمناهج والمراجع والكتب الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛ بما ينسجم ومظاهر الحداثة والتقدم العلمي والتكنولوجي الذي صار واضحًا في شتى المجالات والميادين الانسانيّة.

وقد استعرض الكتاب قضية إدارة الموارد البشرية بنحوٍ موسع، وذلك بتسليطه الضوء على أهم القضايا التي تمسها، وتناول ذلك في إحدى عشر فصلاً، أمّا الفصل الاول: فقد جاء بعنوان الدافعية في العمل وقد احتوى على العناوين التالية: تمهيد، ومفهوم وتعريف دوافع العمل، و مفهوم دوافع العمل، و تعريف دوافع العمل، ومفهوم الدافعيّة عند علماء النفس، وتعريف الدافعية للعمل والإدارة، و أنواع الدافعيّة، و طبيعة الدافعية في العمل، و الأسباب التي تدفع الأفراد إلى العمل، و أهمية دوافع العمل، و الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية، و نصائح لزيادة الدافعيّة، و الفرق بين الدوافع والحوافز، والنظريات السبع لدوافع العمل.

أمّا الفصل الثاني؛ فقد جاء بعنوان: إدارة الموارد البشرية ... مفاهيم أساسية، وقد تضمن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وماهيّة إدارة الموارد البشرية، وتعريفها، وأهميتها، وأهدافها، ورسالتها، ووظائفها، ومن المسؤول عنها، ودور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، أمّا الفصل الثالث؛ فقد جاء بعنوان: تنظيم إدارة الموارد البشريّة، وقد استعرضت فيه ماهيّة السياسات، والوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشريّة داخل المنظمة، والعوامل المؤثرة على تنظيم إدارة الموارد البشرية، وخصائص التنظيم فيها، وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالادارات الأخرى، فضلاً عن البيئة التنظيميّة لإدارة الأفراد، أمّا الفصل الرابع؛ فقد جاء بعنوان: تخطيط الموارد البشرية، وقد ابتدأنا الفصل بمقدمة، ثم تعرضنا إلى ماهيّة تخطيط الموارد البشرية، وأهداف تخطيطها، وأهميّة وفوائد تخطيطها، وظاهرة التضخم الوظيفي، وظاهرة دوران العمل، وظاهرة التغيب والانقطاع، والمتطلبات اللازمة لمديري إدارة الموارد البشرية، ومراحل تخطيطها، وأبرز المعوقات والمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشريّة،أمّا الفصل الخامس؛ فقد جاء بعنوان: تحليل وتوصيف الوظائف، وعرض ماهيّة تحليل وتوصيف الوظائف، والعناصر الأساسية في تحليل الوظائف، وأهداف تحليل الوظائف، وأهميتها، وخطواتها، وأبرز مجالات استعمال بطاقات وصف الوظائف، أمّا الفصل السادس؛ فقد جاء بعنوان:

ترتيب وتقويم الوظائف، وتضمن ماهيّة تقويم وترتيب الوظائف، والهدف من تقويمها، وعوامل تقويمها، وطرائق تقويمها.

أمّا الفصل السابع؛ فقد جاء بعنوان: الأجور والرواتب، وتضمن مقدمة، وماهيّة الأجور، ومفهوم الرواتب، والعلاقة بين الأجور والرواتب، وأنواعها، وأهميتها، وأسسها ومبادئها، والعوامل المؤثرة في تحديدها، ومعايير تحديدها، والطرائق المختلفة في دفعها، وطرائق تحديد الأجر بحسب الإنتاج، وعوامل نجاح الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي، فضلًا عن مراحل إعداد هيكل الأجور، أمّا الفصل الثامن؛ فقد جاء بعنوان: الاستقطاب والاختيار والتعيين، وقد تضمن مقدمة، وتعرض إلى الموضوعات التالية وظيفة استقطاب الموارد البشرية، وأهميّة وظيفة استقطاب الموارد البشرية، وأهدافها، وعمليات استقطاب الموارد البشرية، وخطة الموارد البشريّة، وتحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة، وطرق ومصادر الاستقطاب، وعملية الاختيار، وأهدافها، ومراحلها، فضلّا عن عملية التعيين، ومراحلها، أمّا الفصل التاسع؛ فقد جاء بعنوان: نظام ترقية العاملين، وقد ابتدأنا الفصل بمقدمة، وتضمن: مفهوم الترقيّة، والترقية والمفاهيم ذات العلاقة، والعلاقة بين الترقية والنقل، وأهمية الترقية، وأهدافها، وأهم الأسس والمبادئ التي تحكم الترقيات، ووشروطها، وسياساتها، والمعايير التي يتم على أساسها الترقية، وأبرز المشكلات التي تواجه عمليات الترقية، فضلًا عن تقييم الأداء والترقيّة في السودان.

أمّا الفصل العاشر؛ فقد جاء بعنوان: تقييم أداء الموارد البشريّة، وتضمن مفهوم التقييم والتقويم، ومفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، وأهميته، وأهدافه، وخصائصه، ومعاييره، وطرائقه، وخطواته، وبيان من يقوم به، وأبرز المشكلات التي تعترض تقييم الموارد البشريّة، أمّا الفصل الحادي عشر؛ فقد جاء بعنوان: تدريب وتنمية الموارد البشرية، وقد بدأناه بمقدمة، وتضمن مفهوم وتعريفات التدريب، والعلاقة بين التدريب والتنمية، ومن ثم العلاقة بين التدريب والتطوير، وأهداف التدريب، وأهميته، وأنواعه، وأساليبه، والاعتبارات الأساسية للتدريب، وفلسفة التدريب والتنميّة، وعناصر منظومة

التدريب، والعملية التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذه، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي، وبيّان المسؤول عن التدريب، فضلاً عن الجوانب التي تحد من فاعليّة التدريب، أمّا الفصل الثاني عشر؛ فيحمل عنوان: الحوافز في العمل، وقد تضمن هذا الفصل البنود التالية: تمهيد، ومفهوم وتعريف والحوافز، وطبيعة الحوافز وفلسفتها، أهمية الحوافز، والمبادئ الأساسية لتصميم نظم الحوافز، والعوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز، وأنواع الحوافز وتقسيماتها، ومتطلبات نظام الحوافز الفعال، و تأثير الحوافز على السلوك والأداء، والفرق بين الدوافع والحوافز، والمبادئ الأساسية لنجاح الحوافز، والمراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز، وإرشادات لتحقيق الفعالية لنظام الدافعية والتحفيز، وعرض لبعض مشكلات الحوافز، والاختلافات بين الأجور والحوافز والمزايا، أمّا الفصل الثالث عشر؛ فقد جاء بعنوان: المزايا والخدمات، وتضمن مقدمة، ومفهوم المزايا والخدمات، ومبررات تقديمها، وأنواعها، وتعريف الأفراد بالمزايا والخدمات، والخطة المرنة للمزايا والخدمات، وشروط نجاح برامجها، والاختلافات بين الأجور والحوافز والمزايا، فضلاً عن مشكلات تطبيقها، أما الفصل الرابع عشر؛ فقد جاء بعنوان: الرضا الوظيفي، وبدأناه بمقدمة، وتعرض لمفهوم الرضا الوظيفي، وللرضا في الاصطلاح، ومفهوم الوظيفة، والرضا الوظيفي، وأهمية تحقيقه، ومتطلباته ووسائله، وشروطه، وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، ومضادات الرضا الوظيفي، وكيفية تحقيقه، ونتائج عدم الرضا الوظيفي، فضلاً عن تقديم عشر نصائح لتعزيز الرضا الوظيفي.

أمّا الفصل الخامس عشر: والذي يحمل عنوان: الصفات الأخلاقية في العمل: وتضمن هذا الفصل عدداً من العناوين تمثلت في الآتي: تمهيد، و تعريف أخلاقيات العمل، وقيم و أخلاقيات العمل العشرة، وهي على النحو الآتي : أولاً: خُلق الإخلاص. ثانياً: خلق الصدق. ثالثاً: خلق الأمانة. رابعاً: خلق العدل. خامساً: خلق التعفف. سادساً: خلق الكفاءة. سابعاً: خلق الإتقان. ثامناً: خلق المبادرة. تاسعاً: خلق حسن التعامل. عاشراً: خلق التعاون.

أمّا الفصل السادس عشر؛ فعنوانه: أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، وقد تضمن هذا الفصل مجموعة من العناوين منها: تمـهيد، وأخـلاقيات العـمل الوظـيفي، والقيم والاتجاهات السلوكية والأخلاقية، وأخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتـماعية، وعناصر أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، وأخـلاقيات العـمل والثـقافة، وتطور أخلاقيات الفرد في العـمل،و مـراحل تـطور أخـلاقيات الفـرد، والمأزق الأخلاقي عند اتخاذ القرارات، و خـواص المـعايير الأخـلاقية،و كيف تشكل المنشأة السلوك الأخلاقي...؟ ومسـتويات أخـلاقيات العـمل،و خمس خطوات في أخلاقيات العمل، و بعـض أخـلاقيات العمل السلوكية، ونموذج المؤثرات على سلوك الأفراد في المنظمات، و بعـض أنـماط السلوك الأخـلاقي، و بعض أنماط السلوك غير الأخلاقي، أمّا الفصل السابع عشر؛ فقد جاء بعنوان: نظام محاسبة العاملين، وبدأناه بمقدمة، وتضمن الواجبات الوظيفيّة للعاملين، والمحضورات الوظيفيّة على العاملين، واخلاقيات الوظيفة العامة، والنظم التأديبيّة: مفهومها طبيعتها خصوصيتها، وأركان العقوبات التأديبيّة، وأنواعها، وأنواع المخالفات التأديبيّة، والسلطات التأديبيّة، والإجراءات التأديبيّة، وطرائق إنقضاء العقوبات التأديبيّة.

أمّا الفصل الثامن عشر؛ فقد جاء بعنوان: إنهاء خدمة العاملين، وتضمن العنوانت التاليّةك مقدمة، وانتهاء الخدمة بقوة القانون، وإنتهاء الخدمة بتدخل السلطة، وانتهاء الخدمة لأسباب تأديبيّة، وانتهاء الخدمة لأسباب سياسية، وحقوق العاملين بعد انتهاء الخدمة، والتزاماتهم بعد انتهائها، ودور إدارة شؤون العاملين إزاء انتهاء الخدمة، ومقابلات انتهاء الخدمة، والتهيئة النفسية لمرحلة التقاعد أو التقاعد المبكر، أمّا الفصل التاسع عشر؛ فقد جاء بعنوان: نظم معلومات الموارد البشرية، وبدأناه بمقدمة، وتضمن عدة محاور، هي علة النحو الآتي: مفهوم النظام وعناصرة الأساسية، ومفهوم وتعريف النظام، وعناصره الأساسيّة، ومفهوم وتعريف البيانات، ومفهوم وتعريف المعلومات، ومفهوم وتعريف المعرفة، ومفهوم وتعريف نظم المعلومات، ومفهوم وتعريف

نظام معلومات الموارد البشرية، وأهدافه، وأهميته، ومرتكزاته، ومكوناته، وأنواعه، وتطوره، ومجالات استخدامه، ومتطلبات نجاحه، والعوامل التي تحد من فاعليته، أمّا الفصل العشرون؛ فقد جاء بعنوان: ظاهرة البطالة، ابتدأناه بمقدمة، ثم تعرضنا إلى المحاور التاليّة: البطالة مفهوم وتعريفات، والبطالة في اللغة، والبطالة في الفكر الإسلامي، والبطالة في الفكر الوضعي، والبطالة أم العطالة، وأنواع البطالة، وأسباب شيوعها، ومقومات نشوئها وحواضنها البيئيّة، وأبعاد تأثيراتها على الاقتصاد، وطرائق علاجها، أمّا الفصل الأخير وهو الفصل الحادي والعشرون؛ فيحمل عنوان: أخلاقيات العمل و الفساد الإداري.

وتضمن هذا الفصل عدة عناوين من ضمنها: تمـــهيد، وأنواع أخلاقيات العمل،و تعريف الفساد الإداري، و أنواع الفساد الإداري، و أسباب الفساد وآثاره، و للفساد فوائد للمستفيدين منه، ووسائل مكافحة الفساد الإداري، وأخلاقيات العمل والفساد الإداري، وآليات تحسين الاعتبارات الأخلاقية في العمل.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

د.عبد العزيز عبد الرحمن حسن

٣ / ربيع الآخر/ ١٤٤٣هـ

٨/ نوفمبر/٢٠٢١م

الفصل الأول

الدافعية في العمل

Motivation at Work

- ☒ تمـــهيد.
- ☒ مفهوم وتعريف دوافع العمل.
- ☒ مفهوم دوافع العمل.
- ☒ تعريف دوافع العمل.
- ☒ مفهوم الدافعيّة عند علماء النفس.
- ☒ تعريف الدافعية للعمل والإدارة.
- ☒ أنـواع الدافـعيّة.
- ☒ طبيعة الدافعية في العمل.
- ☒ الأسباب التي تدفع الأفراد إلى العمل.
- ☒ أهمية دوافع العمل.
- ☒ الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية.
- ☒ نصائح لزيادة الدافعيّة.
- ☒ الفرق بين الدوافع والحوافز.
- ☒ النظريات السبع لدوافع العمل.

تمهيد

الدوافع هي الأسباب التي تدفع العاملين للرغبة في العمل بجد وفاعلية.والدوافع والاحتياجات التي تشجع الفرد على العمل، هذه الدوافع أيضاً تساهم في تعديل سلوك الفرد الموظف في المنظمة وتعددت الدراسات والنظريات التي تبين هذه الدوافع، حاجات على مستوى الفرد،حاجات على مستوى المنظمة، حاجات فسيولوجية (الأكل– الشرب – السكن – الملبس) ظروف العمل من حرارة وتهوية، الأجور الأساسية،حاجات الأمن والسلامة (التأمين من الأخطار الجسمية – النفسية – التلوث) السلامة في أداء العمل (الامتيازات – واستقرار الوظيفة – ضمانات العمل)، حاجات اجتماعية (الانتماء والصداقة والقبول من الآخرين والعلاقات العائلية) العلاقات الوظيفية والعمل مع الرؤساء والمرؤوسين والمراجعين والانتماء للمؤسسة، حاجات التقدير (التقدير واحترام الآخرين والاستقلالية والإنجاز والأهمية) تقدير المركز الوظيفي وزيادة الدور والمسئولية والأهمية الشهرة، حاجات تحقيق الذات (طموحات التعليم والهوايات والإبداع والنمو الشخصي) الحرص على التدريب والترقي والتحديات ونمو المشاريع الغير منجزة والإبداع. وهذه العوامل تتفاوت من إنسان لآخر.

وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في

سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: (مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء).

مفهوم وتعريف دوافع العمل:

يحاول البعض من الباحثين التمييز بين مفهومي الدافع Motive"" ومفهوم الدافعية Motivation"على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في تحقيق أو إشباع هدف معين. وفي حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة، وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين، ومع ذلك لم يوجد حتى الان ما يبرر مسألة الفصل بينهما، ويستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية حيث يعبر كلاهما عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع.

اذ يحتاج كل إنسان إلى شيء يحرّكه اتّجاه ما يريد أن يفعله لكي يحقق أهدافه، ومن أكثر الأمور التي تساعد الإنسان على تحقيق أهدافه هو وجود ما يسمّى بالدافعيّة، ويتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع. وهناك أنواع مختلفة من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد منها ما هو مادي وما هو معنوي والتي سنقوم بعرض العديد من التعريفات منها فيما يلي.

مفهوم دوافع العمل:

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك ومما تقدم يمكن تعريف الدافع بأنه: (حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تنبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم

التوازن والتوتر. هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك تجاه هدف محدد).وعند التحدث عن الدوافع نجد أن هناك بعض الاعتبارات التي ترتبط به، ويجب أخذها في الحسبان، **وهي:**

١. أن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.

٢. أن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفاً يرغب الفرد في تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.

٣. إن درجة إشباع هذه الحاجة قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تغيره أو تثبيته أو تحويله إلى سلوك هادف آخر.

تعريف دوافع العمل:

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الدوافع وقدموا عدة تعاريف لها، **نتطرق إلى أهمّها:**

١. هي مجموعة من الظروف الداخليّة والخارجيّة التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية.

٢. وهي قوة داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه؛ حتّى يحقّق غاية ما تعدّ مهمّة بالنسبة له سواء كانت معنوية أو مادية.

٣. وتعرف الدافعيّة حسب وجهة نظر التربوي فؤاد أبو حطب على أنها إمكانية الفرد من تحقيق أمر صعب، والقدرة على تنظيمها وأدائها بشكل سريع ومستقل، والتغلب على كافة الصعوبات التي تواجهه، والتفوق على الذات وعلى الآخرين والتغلب عليهم، ومحبّة الفرد لنفسه، ومقدرته على التحمّل والمثابرة.

٤. كما تعرف الدافعيّة حسب وجهة نظر التربوي إبراهيم زكي قوقش على أنها مدى استعداد الشخص ومثابرته للوصول للنجاح، ويكون التحدي أكبر في حال كان مستوى قدرات الفرد أقلّ من مستوى المواقف التي تحتاج إلى أداء ممتاز.

٥. وتعرف الدافعيّة حسب وجهة نظر التربوية صفاء الأعسر على أنها الرغبة التي تدفع الشخص للنجاح وتحقيق مستوى تربوي معين، أو كسب التقبّل الاجتماعي من الأهل والمدرسين، مما يدفعه لتحقيق أكبر مدى ممكن من الأداء.

٦. و يرى "هوكس" أن الدافعية هي: "القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته المادية والمعنوية".

٧. كما عرفت الدافعية: حسب الدكتورة "راوية حسن": "هي مجوعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرّف بطريقة معينة".

٨. كما يمكن تعريفها بأنها: "عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى متشابهة تسيّر وتوجّه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة".

٩. يعرّف "عمر وصفي عقلي" بأنّ: "الدافعية ما هي في الحقيقة إلاّ عبارة عن محركات داخلية أو قوي كامنة داخلية غير مرئية يحسّ بها الإنسان وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها".

يمكن القول من خلال هذه التعريفات بأن(الدافعية هي قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فيزيولوجية أو نفسية و لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد).

مفهوم الدافعيّة عند علماء النفس:

الدافعيّة عند علماء النفس مصطلح يدل على سلوك الأشخاص في المواقف المختلفة، فهو يدل على العلاقة الديناميكيّة بين الكائن الحي ومحيطه، ويضم العوامل الفطريّة والمكتسبة، الخارجيّة والداخليّة، الشعوريّة واللاشعوريّة، وكل ما يتعلق بالنشاط الذهني والحركي، فهي مجموعة من الحوافز موجودة في سلوك الكائن الحي، سواء كان حيواناً أو إنساناً، ويختلف السلوك الإنساني بأنه قائم على اختبارات واعية، ودوافع موجودة في اللاوعي، وعلماء النفس يستخدمون مصطلح الدافع للتعبير عن الحالة الداخليّة النفسيّة التي تدفع الشخص نحو سلوك معين لتحقيق هدف ما، فهو قوة محركة للسلوك، فالطالب يدرس ويجتهد لتحقيق هدف النجاح، والوصول إلى مركز اجتماعي معين، وهذه الدوافع نستنتجها من السلوك الصادر عن الشخص، فالسلوك المتوجه للإختلاط بالناس يكون دافعه اجتماعي، وإن كان متجهاً إلى الطعام، يكون الدافع الجوع، وان اتجه إلى الشراب، يكون الدافع العطش.

تعريف الدافعية للعمل والإدارة:

الدوافع دائما وراء كل سلوك، والمدير يحتاج معرفة لماذا يسلك الناس حتى يمكنه التأثير عليهم لتحقيق النتائج المرغوبة، والدافعية موضوع محير لأنه لا يمكن ملاحظة الدافعية أو قياسها بشكل مباشر، كما أن نظريات الدافعية القديمة وأيضا الحديثة تختلف فيما بينها فى تحديد كيف يمكن للمدير أن يحصل على الاداء الفعال من مرؤوسيه. ويجب أن يدرك من البداية أن الدافعية ليست المؤثر الوحيد على مستوى الأداء، فهناك أيضا قدرات الفرد وفهمه لما هو السلوك المطلوب أو الضرورى من اجل تحقيق أداء أعلى والعامل الأخير يطلق عليه إدراك الدور:

الأداء = دالـة (**الدافعية، القدرة، إدراك الدور**).وإذا كان لأى عامل من العوامل الثلاث السابقة قيمة منخفضة، فإن مستوى الاداء يكون منخفضاً حتى إذا كان العاملان الأخران مرتفعان.وتتضمن دراسة الدافعية والسلوك محاولة الإجابة على

أسئلة تتعلق بطبيعة النفس البشرية، والسلوك عبارة عن انشطة وأفعال متتالية وهو موجه بشكل عام لتحقيق هدف أو اكثر. والهدف ليس بالضرورة معروفا بشكل شعورى بالنسبة للفرد.وهناك العديد من المفاهيم للدافعية، وبرغم وجود اختلافات فى هذه المفاهيم إلا أن هناك اتفاق على أنه توجد علاقة بين الدافعية والسلوك، فهناك رأى يقول أنالدافعية هى العملية التى يتم فيها توجيه السلوك نحو أهداف معينة لإمكانية أشباع ا لحاجات المثارة **ولها ثلاثة أوجه هي:**

- تقوية الاستجابة.
- توجيه السلوك.
- الإصرار على مواصلة السلوك:

وهناك رأى أخر يقول أن السلوك الإنسانى يخضع لتأثير عوامل أساسية ثلاث هى السبب والدافع والهدف، وأن الدافع قوة داخلية من الفرد توجهه السلوك فى اتجاه معين وبقوة محددة، كما أن هناك فروض أساسية عن دور الدافعية فى توجيه السلوك **هي:**

- أفكار الفرد وسلوكه يمثلان أنعكاسا لدوافعه.
- حاجات الفرد فى تغير وتطور مستمرين.
- الحاجات تتركز حول ذات الشخص.

وبناء على ذلك فالدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية – تتعلق بالفرد نفسه – وعوامل خارجية وهى تحدد اتجاه السلوك لمدى زمنى معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز والانتماء والجدارة والسيطرة وتتميز الدافعية بالتغير والتطور وبأنها ليست مستقرة، ومن المنطقى الاعتقاد بأن دوافع قوة العمل، ولهذا نعتقد أن هناك ما يسمى أو نطلق عليه الدافعية الإدارية والتى نقترح لها المفهوم التالى:(الدافعية الإدارية هى عمليات توجيه السلوك لإشباع حاجات مادية ومعنوية للمديرين من خلال التفاعل بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة). وتتميز هذه

العمليات بالتغير والتطور المستمرين، كما أن درجة اشباع هذه الحاجات هى التى تحدد نمط وقوة الدافعية.

وإذا كانت الدافعية لها أهمتيها بالنسبة لسلوك العاملين وهناك بعض النظريات التى تحاول قياس تلك الدوافع بالرغم مما يوجه إليها من أوجه قصور وانتقادات، فإن هناك صعوبات فيما يتعلق بقياس دافعية المديرين أو ما نطق عليه الدافعية الإدارية والصعوبات ترجع إلى سببين، السبب الأول وهو عدم وجود نظرية أو نظريات تقيس الدوافع الإدارية – طبقا لمعلومتنا – والسبب الثانى أننا نعتقد أن هناك اختلافات فى نمط ومستوى دافعية طبقة الإدارة ونمط ومستوى دافعية باقى العاملين بالمنظمات ونقترح فيما يلى مقياس لقياس الدافعية الإدارة لدى طبقة الإدارة

أنـواع الدافـعيّة:

يمكن تقسيم او تصنيف الدافعية الى عدة اقسام او تصنيفات منها الآتي:

١. **الدوافع الخارجية**، هي التي يستمدها الفرد من المصادر الخارجية ومن البيئة المحيطة به سواء كانت أشخاصاً أو مواداً أو معلومات، وقد تكون على شكل تقديم الجوائز والمحفزات الماديّة أو المعنويّة.

٢. **الدوافع الداخلية**، هي التي يكون مصدرها الشخص نفسه، بناءاً على وجود رغبة داخلية تهدف إلى إرضاء الذات، وسعياً للكسب الماديّ أو المعنويّ أو الثقافيّ.

٣. **الدوافع الفسيولوجية**، وهي الدوافع الأولية التي لها علاقة بالحاجات الأساسية للفرد كحاجات الجسد العضوية والفسيولوجية، كحاجته للطعام والماء والجنس.

٤. **الدوافع النفسية**، وهي الدوافع الثانوية والتي تتمثل وبرغبة الفرد على التملك والتفوق، وكذلك الوصول لأهداف ثانوية بالحياة والإنجاز والسيطرة.

كما يمكن تصنيف أنواع الدوافع الى أنواع أخرى منها:

١. **الدوافع الأولية والدوافع الثانوية** :يقصد بالدوافع الأولية (أو الفسيولوجية أو العنصرية) بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وبأجهزة الجسم المختلفة أما الدوافع الثانوية (أو المكتسبة) فهي تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وما يتوفر فيها من قوى ومؤثرات ، وتتميز هذه الدوافع بأنها تمتع بمرونة عالية وبالتالي قابليتها للتغير والتعديل ومن أمثلة هذه الدوافع الدافع إلى السيطرة أو التملق أو الانتباه أو الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع.

٢. **الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:**ويقصد بالدوافع الفردية تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضروري لحياة الفرد وبغض النظر عما إذا وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع الدوافع الفسيولوجية أو الأولية التي سبق ذكرها.كما يقصد بالدوافع الاجتماعية تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في خلال مراحل التنشئة الاجتماعية أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلالها.

٣. **الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:** يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإدارة الفرد.أما الدافعة اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم إدارة الفرد وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه ، وفي واقع الأمر فإن هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن مثل كراهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر.

طبيعة الدافعية في العمل:

ويمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة و ظروف العمل.**وهو ما يمكن توضيحه في المعادلة التالية:**

الأداء = الدافع × القدرة × الرغبة.

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه بمعنى أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل؛ فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء .ومن كل ما سبق يتضح لنا أهمية الدوافع كمحرك أساسي لأداء الفرد، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل.

وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل هي:

١. نوعية الدوافع.
٢. طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع.
٣. درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم.

أولاً: نوعية الدوافع:

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارتها.

واختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

ثانياً: طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع:

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع

وإثارتها لدفع العاملين.وحثهم على العمل.ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

ثالثاً: درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم:

تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

الأسباب التي تدفع الأفراد إلى العمل:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع الإنسان للعمل في النُقاط التالية:[1]

١. الشعور بالأمان عندما يكون عملنا بأمان وأننا لسنا معرضين لفقدان وظائفنا.
٢. تأمين النقود لشراء الاحتياجات وبعض الكماليات.
٣. الرضا في العمل وهو المتعة التي نشعر بها نتيجة أدائنا لعمل جيد.
٤. حاجات التقدير والاحترام وهي شعور الإنسان بأهميته وأهمية عمله.
٥. حاجات اجتماعية وهو الشعور بكوننا جزء من مجموعه أو مؤسسة واللقاء مع الأشخاص والتعرف إلى الأصدقاء.

أهمية دوافع العمل:

من اهم الفوائد المترتبة على دراسة وتشخيص دوافع الافراد العاملين مايلي:

١. تشخيص الدوافع يساعد المنظمة على اشباعها بالوسائل التحفيزية المادية والمعنوية.

١ شبكة المعرفة الريفية، **أساسيات في إدارة الأعمال**، التحفيز في العمل، الوحدة الثالثة عشر، دوافع العمل، ص ١ - ٢

٢. تؤدي الدوافع الايجابية الى زيادة التعاون بين الافراد انفسهم وبينهم وبين الإدارة.

٣. تساعد الدوافع الايجابية على تقليل الصراعات بين الافراد داخل المنظمة.

٤. تساعد الدوافع الايجابية على زيادة ابداع الافراد في العمل.

٥. يساعد تشخيص الدوافع على تحديد توجهات المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية.

٦. يساعد تشخيص الدوافع على اعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية:

اختلفت المفاهيم المؤثرة لمفهوم الرضا، وهو غير محدد المعالم، إلا أنه يمكن تفسير الرضا بشكل مبسط على أنه: (تخفيض حدة التوتر الناتج عن الفجوة بين توقعات الفرد، والحاجات غير المشبعة)، **ويتمثل في مجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي:**

اولاً: الرضا عن الوظيفة... وتتضمن:

١. إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد.

٢. إتاحة فرصة للمبادأة والابتكار.

٣. توفير نظام للإشراف العام، وليس الإشراف المباشر، مما يزيد من خبرات العاملين.

٤. تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة.

ثانياً:الرضا عن الأجر.. ويتضمن:

١. تناسب الأجر مع العمل.

٢. تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.

٣. اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.

٤. تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.

ثالثاً: الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي... ويتضمن:

١. وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.

٢. نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.

٣. توافر التأهيل المناسب للعاملين.

رابعاً: الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف. ويتضمن:

١. إظهار روح الصداقة في العمل.

٢. مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند طلب المعونة.

٣. الاعتماد على السلطة الشخصية بعيداً عن السلطة الرسمية.

٤. العدالة في معاملة المرؤوسين.

خامساً: الرضا عن مجموعة العمل... ويتضمن:

١. الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.

٢. تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

٣. النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة.

٤. المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.

سادساً: الرضا عن النواحي الاجتماعية.. ويتضمن:

١. بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها.

٢. توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.

نصائح لزيادة الدافعيّة:

١. قيام الفرد بتحديد أهدافه بشكل واضح.

٢. اهتمام الفرد بكافة المحفزات التي يمكّنه الحصول عليها عند الوصول للهدف.

٣. حل كافة المشكلات التي تواجهه بالطرق الإيجابيّة بعيداً على القلق والتوتّر والعصبيّة، واستخدام استراتيجيات مدروسة وفعالة لهذا الغرض.

٤. اختيار الطرق البسيطة والسهلة قدر الإمكان والابتعاد عن الطرق الصعبة وغير الواضحة.

٥. تعويد النفس على تحمل مسؤولية الفشل أو النجاح.

٦. الاعتماد على الذات في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

٧. التنظيم والانتباه، في الحياة العلميّة والعملية.

الفرق بين الدوافع والحوافز:

تعني الدافعية القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك، وبالتالي فالدافعية هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجات معينة يحسّ ويشعر بها. وتلعب الحوافز دورا في تشكيل الدافعية الإنسانية وإشباع حاجاتها، وهي عبارة عن فرص أو وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد، وخلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه. يتضح من معنى الحافز أنّه يختلف عن الدافع فالأول خارجي في حين أن الثاني نابع من داخل الفرد.

ويشير "كيث ديفيز" في هذا الخصوص إلى أنّ: "الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد لذلك فهي شخصية و داخلية، في حينالحوافز من جانب أخر تكون خارجية عن الفرد ذاته. فهي تمثل عوامل مؤثرة خارجية موجودة في بيئة الفرد، فمثلا عندما تقوم الإدارة بمنح العاملين حوافز معينة فإنها تقوم بإثارة دوافعهم بطريقة إيجابية بهدف خلق الشعور لديهم بالتقدير والرضا والرغبة في أداء العمل".

إذاً يمكن ان التفريق بين الدوافع و الحوافز فيما يلي:

الدوافع (هي القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل و تظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف).

أما الحوافز (فهي عبارة عن مؤثرات و عوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد و العمل وتعمل إدارة المؤسسة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة و لتحقيق طموحات الفرد).

النظريات السبع لدوافع العمل:

لكي تقوم أي منظمة بعمل نظام جيد للحوافز فيجب عليها أن تحدد ما الذي تعتقده انه يحرك العاملون لديها. **وفيما يلي شرح مختصر لأهم سبعة نظريات لدوافع العمل:**

أولاً: النظرية الاقتصادية:

وهي النظرية الأولى التي اعتمدها علماء الإدارة الأوائل، **ويمكن تلخيص افتراضات النظرية بالتالي:**

أ. يعمل الفرد بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدمه لإشباع حاجاته المختلفة.

ب. الإنسان هو كائن اقتصادي عقلاني وهو يسعى لتعظيم مدخولاته. وبالطبع فان هذه النظرية عليها عدة مآخذ من أهمها أن الدخل ليست الحاجة الوحيدة التي يسعى الفرد لها بالعمل فهناك حاجات أخرى يريد إشباعها.

ثانياً: نظرية ماسلو:

وتعتبر من اهم نظريات الدوافع وفيها يرى ماسلو بأن هناك خمسة مجموعات من الحاجات ألاساسية) تتدرج من الحاجات الفسيولوجية الى حاجات الامان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير واخيرا" حاجات تأكيد الذات وتتمثل اساليب المنظمة لتلبية الحاجات اعلاه **بالآتي:**

١. **الحاجات الفسيولوجية:** وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان ومنها (الطعام – الهواء – الماء – المسكن)، وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذاك الراتب كافياً لتلك الحاجات،برامج التغذية والاطعام، برامج الخدمات والإسكان.

٢. **حاجات الامان:** بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية، يبدأ الإنسان بالتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية، والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمواد ومعدات الوقاية من الأخطار –التأمين الصحي– التأمينات الاجتماعية – عقود العمل الرسمية والدائمة – اتباع تعليمات الدفاع المدني.)

٣. **الحاجات الاجتماعية:** وهذه الفئة تبدأ بالانتعاش بعد أن يتم إشباع الفئتين التي أسفل منها (إعطاء تلك الفئة حقها من خلال معايير ومتطلبات الشخص نفسه)، الحاجة الاجتماعية تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة (تكوين صداقات – قبول الآخرين للشخص)، وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق (إنشاء النوادي الاجتماعية – تشجيع المشاركة في فرق العمل – عمل المسابقات)، توفير فترات للاستراحة،فرق واندية رياضية، سفرات عائلية.

٤. **الحاجة للاحترام وتقدير الذات:** وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح، والرغبة في الحصول على مكانة مرموقة وشهرة بين الناس، ويمكن للمنظمات تحقيق ذلك لموظفيها عن طريق (وضع جوائز للأعمال المتميزة – وضع حوافز مادية للمقترحات التي من الممكن أن تفيد المنظمة – خطابات شكر – شهادات تفوق – وضع صحيفة للشركة ونشر الأعمال المميزة بها).

٥. **تحقيق الذات:** وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم، وتبدأ بالتحرك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار، ولكي يقدم أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بوجوده وكيانه، وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة، فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

ثالثاً: نظرية الدرفر في (الوجود، الانتماء و النمو):

وهي صيغة معدلة لنظرية ماسلو تحاول معالجة المشكلتين الرئيسيتين في نظرية ماسلو وتدخل عامل التعلم كعامل مهم في تفسير السلوك. **وتفترض هذه النظرية ما يلي:**

تنتظم الحاجات المتعددة للإنسان في ثلاث وليس خمس مجاميع وهي كالتالي:

١. حاجات الوجود، وأساسها حاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو

٢. حاجات الانتماء والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.

٣. حاجات النمو والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه.

تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث أهداف وأساليب إشباعها كالتالي:

١. الفرد يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها.

٢. الفرد يشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين من خلال التعاون وليس التنافس.

٣. الفرد يشبع حاجات النمو من خلال التعلم والتميز على الآخري .

وهذه النظرية تنبه إلى ضرورة أن يوفر نظام الحوافز للفرد فرص التعلم والإرشاد لاكتساب المهارات الضرورية لإشباع المجاميع الجديدة من الحاجات.

رابعاً: نظرية ثنائية العوامل لهرزبرج:

تحاول هذه النظرية تفسير النتائج التي تبين بان الرضى لايرتبط دائما بأداء عالي وتفسر لماذا يكون الإنسان راضيا ولكنه غير منتج ولماذا هو منتج ولكنه غير راضي.

وتفترض هذه النظرية الافتراضات التالية:

١. لا تؤثر كل الحوافز التي تستخدمها المنظمة في خلق دافع للعمل والإبداع، فبعضها يؤثر فقط في منع حصول تذمر وعدم رضى. ولهذا تستبدل مصطلح "الحوافز" بمصطلح "العوامل."

٢. يمكن تصنيف العوامل التي يمكن للمنظمة أن تقدمها إلى مجموعتين:

مجموعة "دافعة" للأداء المتميز ومجموعة أخرى "مطهرة" من الشكوى والتذمر.

أ. **العوامل الدافعة أي التي تؤدي إلى الدافعية العالية للعمل** هي بالأساس عوامل ترتبط بالعمل نفسه وما يوفره من فرص لإشباع حاجات ذاتية في التعلم والتقدم وتحقيق الذات. هذه العوامل إذا توفرت تولد دافعية عالية للعمل أما إذا لم تتوفر فتكون الدافعية للعمل وللأداء العالي ضعيفة إلا أن ذلك لايؤدي إلى الشكوى وعدم الرضا وأمثلة للعوامل الدافعة الاعتراف بالجهود المتحققة وفرص التقدم التي يوفرها الانجاز المتميز.

ب. **المجموعة الأخرى من العوامل تدعى العوامل المطهرة** إذا غابت تؤدي إلى عدم الرضا والشكوى أما إذا توفرت بشكل جيد فإنها لاتؤدي إلى الرضا العالي ولا إلى الدافعية للأداء العالي مثل أن الراتب ككفايته وعدالته والظروف المادية للعمل مثل التكييف والإضاءة.

ولو قارنا هذه النظرية بنظرية ماسلو فسوف نجد أن العوامل الدافعة هي الحاجات الأعلى في سلم ماسلو أي الحاجات لتحقيق النمو والذات في حين تمثل العوامل المطهرة الحاجات الدنيا في السلم أي الحاجات الفيزيولوجية والأمان.

خامسا: نظرية الحاجة للانجاز:

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة نسبيا والتي تبين أن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي داخلي للانجاز العالي فلا يحتاجون من يحفزهم. **وابرز افتراضات هذه النظرية ما يلي:**

١. للإنسان حاجة نفسية للانجاز تختلف قوة هذه الحاجة نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية.

٢. يندفع الأشخاص الذين يملكون دافعاً قوياً للانجاز ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم دون الحاجة لمن يحفزهم لذلك.

٣. يتميز المنجزون أو ذوي الحاجة العالية للانجاز بخصائص **أهمها:**

أ) يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسئولية الشخصية حل المشكلات وكذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به ولكي تستفيد المنظمة من قدراتهم يجب أن تسند عليهم أعمال فيها تحدي واستقلالية.

ب) يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف فيها التحدي والمجازفة.

ج) يحتاجون إلى تغذية مرتدة مستمرة ومحددة المضامين أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها.

سادساً: نظرية العدالة:

وهذه النظرية هي صيغة معدلة للنظرية الاقتصادية فهي تركز على الحاجات الاقتصادية ولكنها تهتم بالتحليل الذي يحصل في عقل الإنسان قبل أن يستجيب للحافز المادي. **وتفترض هذه النظرية ما يلي:**

١. إذا تعرض فرد ما إلى حافز مادي معين لا يندفع نحو الحافز حالا بل يقوم بتقويم مبلغ المكافأة وعدالته وهي عملية عقلية وهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدمه من جهد إلى المنظمة وكذلك بمقارنة مع قد تعطيه المنظمة لآخرين لنفس الجهد.

٢. إذا شعر الفرد بان المبلغ غير عادل فهذا سيولد لديه صراع ذاتي وعدم الارتياح.

٣. إذا شعر الفرد بان المبلغ غير عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو لتقليل عطاءه أو للشكوى والتذمر والتحريض على المنظمة وأحيانا التخريب أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس لانجاز العمل المطلوب.

٤. تؤكد هذه النظرية أن المهم في الحوافز ليس مبالغها فقط وإنما العدالة التي يتسم بها نظام الحوافز في مكافئة الأفراد الآخرين والذين هم مجال المقارنة.

سابعاً: نظرية التوقع:

تمثل هذه النظرية واحدة من النظريات المعرفية الأهم لتفسير سلوك العمل وتهتم هذه النظرية بتقدير قوة اندفاع الفرد للقيام بعمل ما. **واهم افتراضات هذه النظرية ما يلي:**

إذا تعرض فرد لحافز مالا يندفع حالاً للحصول عليه بل تحصل في عقله مجموعتين من العمليات وتحدد محصلتها قوة اندفاعه للحصول على الحافز وهاتين العمليتين **هما:**

أ) **العملية العقلية الأولى** هي تحديد قيمة الحافز له أي قيمة وأهمية العوائد التي سيحصل عليها وهل هي مهمة أو غير مهمة والفرد يجري التقييم في ضوء مايحب ويكره وتجاربه السابقة مع الحافز فإذا كانت قيمة الحافز بالنسبة للفرد صفر فهو لن يندفع نحوه والعكس صحيح.

ب) **العملية العقلية الثانية** هي إعداد توقع واحتمال الحصول على الهدف/ الحافز لو بذل الجهد لذلك وفي ضوء تقديره للحصول عليه وهو يحدد هذا الاحتمال في ضوء تجاربه السابقة عندما حاول ذلك. إذا أجرى هذا التحليل قد ينتهي إلى أي من النتائج التالية: احتمال الحصول على الحافز هو ١٠٠٪ أو ٥٠٪... الخ. إذا كان تقديره لاحتمال الحصول على الحافز هو "صفر " فهو لن يقوم بنشاط للحصول عليه أي أن قوة اندفاعه ستكون صفر حتى لو كان الحافز مهم جداً له أما إذا خمن بان احتمال حصوله على الحافز هو شبه مؤكد فسيكون اندفاعه للحصول عليه عالي جداً. أي أن النظرية تفترض بأنه عندما نعرض على فرد ما حافز معين لا يندفع للحصول عليه حالاً بل يقوم أولاً بتقييم الحافز ثم تحديد احتمال الحصول عليه ثم يستجيب.

هذا وبالرغم من تعدد نظريات الدافعية وتنوعها، إلا أننا نعتقد أن نظرية تدرج الحاجات من أهم هذه النظريات – بالرغم من أوجه الانتقادات المتعددة التى وجهت إليها – حيث عالجت هذه النظرية بالدراسة والتحليل العديد من الحاجات الإنسانية بجوانبها المختلفة كما أن بعض نظريات الدفعية أعتمدت على تلك النظرية فى مصدر الفكرة أو فروضها.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية... مفاهيم أساسية

Human Resources Management Basic concepts

- ☒ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- ☒ ماهية إدارة الموارد البشرية.
- ☒ تعريف إدارة الموارد البشرية.
- ☒ أهمية إدارة الموارد البشرية.
- ☒ أهداف إدارة الموارد البشرية.
- ☒ رسالة إدارة الموارد البشرية.
- ☒ وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ☒ من المسئول عن إدارة الموارد البشرية ؟
- ☒ دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

إدارة الموارد البشرية...

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات وكانت تسمي بإدارة المستخدمين أو إدارة شئون العاملين أو إدارة القوى العاملة أو إدارة الموظفين أو إدارة العلاقات الصناعية أو إدارة الخدمة المدنية أو إدارة الوظيفة العامة، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومطالباتهم بدأ تسميتها بإدارة الأفراد وإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية **وتمثلت أهم وظائفها وفقاً للمدخل التقليدي حينذاك في الآتي:**[1]

١. تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقاً لما تراه الإدارة.
٢. إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد.
٣. القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية والحسابات.
٤. متابعة الشئون الاجتماعية والصحية للعاملين.
٥. متابعة عمليات النقل والترقية و الإحلال.

ماهية إدارة الموارد البشرية:

ولقد تغيرت النظرة نحو لنشطة ومهام الأفراد فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management -H R M) نظراً للاهتمام بالموارد البشرية

---

١ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين**، د ط (القاهرة: دار الكتب للطباعة والنشر، ٢٠٠٥م)، ص ١٣ .

وتقديراً لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وباعتبارها أغلى واثمن المورد المتاحة. واتسع نطاق اهتمامات الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول **الفرد** والوظيفة والمنظمة والبيئة الخارجية، بما يسمي المجموعة الرباعية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية، **وتتمثل في**:[1]

١. **المنظمة**:(الحجم –الهيكل –التكنولوجيا - السياسات - الموارد البشرية – الثقافة).

٢. **الفرد**:(الاستعداد -المعارف والمهارات -الشخصية -القيم - الخبر).

٣. **الوظيفة**:(المهام – التنوع – الاستقلال - التحديات).

٤. **البيئة الخارجية**:(الاقتصادية – الاجتماعية -السياسية - التكنولوجية).

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها،ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة،بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.[2]

تعرف بأنها:تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.[3]

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٣ - ١٤

٢ المرجع نفسه، ص ١٥.

٣ بحث مقدم من د. منى احمد محمد عيسى، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والمتغيرات العالمية في المنظمات العربية (الملتقى العربي حول:إدارة المنظمات العربية في ظل المتغيرات العالمية – القاهرة في الفترة من ١٢ – ١٤ /يناير /٢٠١٠م) ص ٢

هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

هي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.

هي سلسة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.

إذاً إدارة الموارد البشرية: هي المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال. وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها [1].

أهمية إدارة الموارد البشرية:[2]

١. إن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة لأنها تهتم بأهم مورد من موارد المنظمة .
٢. تعتبر من الوظائف التنفيذية في المنظمة شانها شأن بقية الوظائف التنفيذية كوظيفة التسويق والإنتاج.
٣. تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
٤. تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنهم أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة.

---

١ -أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،د ط (عمان:جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب – ٢٠٠٦م)، ص ٥

٢ - المرجع نفسه، ص ٦ .

٥. تُصمم البرامج وتُعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.

٦. تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم .

٧. تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التوافق والتناسق فيما بينها بما يضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة.

أهداف إدارة الموارد البشرية[1]:

١. **تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة**:ويقصد بالكفاءة مجموع الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف،وكلما قلت تكلفة هذه الموارد ارتفع مستوى الكفاءة، وما يلي الموارد البشرية في هذا الصدد أن تجعل العنصر البشري يقوم بمهامه ومسؤولياته على الوجه الأكمل في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة وذلك بأقل تكلفة واقل مجهود واقل وقت، وذلك باستخدام الموارد ذات الأسعار المناسبة وتقليل الفاقد إلى أدنى حد ممكن. ويمكن تحقيق الكفاءة من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً نوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والإحصائية أو الرياضيات بصفة خاصة.

٢. **تحقيق الفعالية**: ويقصد بالفعالية الاقتراب نحو تحقيق الهدف، فكلما كانت النتائج تتجه نحو تحقيق الأهداف وتقترب منها كانت الفعالية أعلى، وما يلي ادارة الموارد البشرية في هذا الجانب أن يكون العنصر البشري في المنشأة يتمتع بأعلى درجات المهارة وان يكون على استعداد تام لتحقيق أهداف المنشأة وهذا يستوجب تشجيع من قبل المنشأة باستخدام العديد من الوسائل المادية والمعنوية.

---

١ المرجع نفسه، ص ١٧ .

٣. **تنمية قدرات العاملين:** من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية والبيئية.

٤. **زيادة درجة الولاء والانتماء:** من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية،والمحافظة على رغبتهم في العمل والاهتمام بهم.

٥. **الحصول على الأفراد الأكفاء** للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق واقل التكاليف.

٦. **الاستفادة القصوى من جهود العاملين** في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً (مع المحافظة عليهم).[1]

٧. **وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين:** بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواءً في الترقية أو المكافآت أو الحوافز المادية أو المعنوية.

٨. **إيجاد ظروف عمل جيدة** تُمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم (بيئة العمل).

٩. **إيجاد سياسات موضوعية** تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

١٠. **توفير** فرص عمل جيدة، وضمان اجتماعي وصحي.

رسالة إدارة الموارد البشرية:

تحديد الرسالة لإدارة الموارد البشرية و المشتقة أصلاً من رسالة المنظمة ، هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وكيف؟ وأين؟ولماذا؟. ومن أجل أن يفهم الجميع الرسالة ويعمل بمقتضاها، لابد أن تتوافر فيها خصائص محددة مثل: الوضوح ،وحسن الصياغة، وتحديد المضمون ، والواقعية. وعلى سبيل المثال يمكننا صياغة رسالة إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:(التأكيد على استثمار طاقات الأفراد وقدراتهم

١ د. منى احمد محمد عيسى، مصدر سبق ذكره، ص ٣

بأقصى قدر ممكن داخل المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءه في مجالات الاختيار والتعيين ، والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم).[١]

وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى الآتي[٢]:

أ) الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية وهي:

١. وظيفة التخطيط.
٢. وظيفة التنظيم.
٣. وظيفة التوجيه.
٤. وظيفة الرقابة.

ب) الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وهي:

١. وظيفة استقطاب العمالة.
٢. وظيفة تنمية العاملين.
٣. وظيفة التعويض أو المكافأة.
٤. وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية.

أولاً:الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

١. **وظيفة التخطيط:** وتهتم **بتحديد** احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً والتي تضمن تحقيق أهداف المنظمة،ويشير إلى التنبؤ وماذا سيكون عليه مستقبل الموارد البشرية في المنظمة،وكيف يمكن الاستعداد لهذا المستقبل،ودراسة و تحليل و تصميم أنشطة الوظائف والتوفيق بين العرض والطلب.

١ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣ - ١٥

٢ د. منى احمد محمد عيسى، مصدر سبق ذكره، ص ص ٣ - ٥

٢. **وظيفة التنظيم:** تقسيم وتحديد المستويات والواجبات والمسئوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات التي تربط بين هذه المسئوليات وذلك بتصميم هيكل علاقات بين العمل والأفراد والعوامل المادية.

٣. **وظيفة التوجيه:** ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة،مثل تقسيم المهام ودعم التعاون بين الأقسام والوحدات وتحفيز الأفراد و تيسير الاتصالات بين مختلف الأطراف وبحث سبل علاج المشكلات والمعوقات الخاصة بالأفراد.

٤. **وظيفة الرقابة:** ويقصد بها التأكد من أن المهام يتم تنفيذها وفق الخطط و الأهداف المحددة سلفاً،ويتعلق ذلك بأداء الأفراد وتقويم أنشطتهم وسياسات الموارد البشرية،ودراسة وتحليل وتقويم كافة معدلات الأداء.

ثانياً:الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

١. **وظيفة استقطاب العمالة:** (الاختيار والتعيين) تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم **بتوفير** احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً، **ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:**

أ) توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.

ب) تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة.

ج) اختيار القوى العاملة و إجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة عن طريق الاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها

٢. **وظيفة تنمية العاملين:**بعد حصول المنظمة على القوي العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق ومتطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر.

ويعتبر التدريب من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل و أدوات الإنتاج مما يترتب عليه الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة في جميع المستويات الإدارية.

٣. **وظيفة التعويض أو المكافأة**: تختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور او المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة، **ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:**

أ) تقييم الوظائف.

ب) تحديد نظم دفع الأجور.

ج) تحديد نظم الحوافز.

د) تحديد لوائح الجزاءات.

٤. **وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية**: تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية والتسهيلات التعليمية و نظم السلامة المهنية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة (خدمات ما بعد المعاش أو الصالح العام).

من المسئول عن إدارة الموارد البشرية ؟

١. الإدارة العليا في المنظمة.

٢. إدارة شؤون الأفراد في المنظمة.

دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في شقين هما:

١. **دور استشاري** يتمثل في تقديم المشورة والنصح للإدارة العليا ويمثل له في الهيكل بخط متقطع هكذا ....

٢. **دور تنفيذي** حيث يتطلع لوضع السياسات وتنفيذ القوانين ولوائح التوظيف ويصدر قرارات ويمثل له في الهيكل بخط متصل هكذا ....

الفصل الثالث

تنظيم إدارة الموارد البشرية

Organization of Human Resources Management

- ☒ ماهية السياسات.
- ☒ الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.
- ☒ العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- ☒ خصائص التنظيم في إدارة الموارد البشرية.
- ☒ علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.
- ☒ البيئة التنظيمية لإدارة الأفراد.

تنظيم إدارة الموارد البشرية

ماهية السياسات:

السياسة هي الطريق المثلى للوصول إلى الهدف، وهي مجموعة القوانين واللوائح والقواعد والمبادئ والنظم التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة العليا ليسترشد بها العاملون في جميع المستويات الإدارية في قراراتهم وتصرفاتهم بغية تحقيق أهداف المنظمة.

وعند الحديث عن سياسات إدارة الموارد البشرية إنما نريد النظم والأساليب والقواعد التي تنظم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة شؤون العاملين فيها وغالياً ما يُطلق عليها مسمى تنظيم بدلاً من سياسة.

الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة:

كان الدافع إلى إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية هو رغبة الإدارة العليا للتفرغ لزيادة الإنتاج وإلقاء مشاكل الأفراد على عاتق إدارة الموارد البشرية لتتولاها كإدارة متخصصة ومستقلة لذلك لم يكن هنالك اهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة. إذ كان معظمهم غير مدربين على القيام بمثل هذا النوع من العمل. ولم تكن هنالك أي مقررات يتم تدريسها في مجال إدارة الأفراد. ومع ذلك قدمت إدارة الموارد البشرية بعض المساعدات للإدارة التنفيذية في الأمور المتعلقة بالأفراد رغم عدم وصول مركزها إلى مستوى الإدارات التنفيذية آنذاك والتي تقوم برسم السياسات واتخاذ القرارات.

ومع نمو وكبر حجم المؤسسات وازدياد دور العاملين في الإنتاج وتحول النظرة إلى العنصر البشري وتحول الإدارة من تقليدية إلى سلوكية. فان دور إدارة الموارد البشرية بدأ يظهر بصورة أفضل للمسئولين وبدأت هذه الإدارة تلعب دوراً هاماً في مجال نشاطات وأعمال الأفراد مما أدى إلى تطور مكانها في الهيكل التنظيمي في المنظمة وأصبحت ترقى إلى مستوى الإدارات التنفيذية مثل إدارة الإنتاج والتمويل والتسويق مع استحداث إدارة جديدة لها تقوم بالتخطيط و وضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد.(١)

العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة الموارد البشرية:

نجد أن هنالك عوامل عديدة تؤثر في شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية المتبع وبنيانه الأساسي ويمكن إجمال هذه العوامل بعوامل تتعلق بظروف العمل داخل المنظمة ومنها ما يتعلق بظروف البيئة المحيطة بالمنظمة.

أولاً: العوامل الداخلية:

وتتمثل أهم العوامل الداخلية التي تؤثر على تنظيم إدارة الموارد البشرية في الآتي:(٢)

١. **أهداف المنظمة**:تعد الأهداف العامة للمنظمة أساساً ومنطلقاً في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية وترتبط الأهداف ارتباطاً وثيقاً في تحديد التنظيم المناسب،لان التنظيم هو الأداة المستخدمة لتحقيق الأهداف.فمن المعروف أن هنالك أهدافاً محددة تسعى المنظمة للوصول إليها فإذا كان تحقيق الكمية المطلوبة بجودة عالية يمثل مكانة رئيسية من حجم الأهداف العامة للمنظمة فهذا الهدف المتمثل بزيادة مستوى الكفاية الإنتاجية يعد أساساً في تحديد التنظيم المناسب الذي يمكن إدارة الموارد البشرية من تذليل المعوقات والصعوبات كافة وصولاً إلى أفضل مستوى من الكفاية الإنتاجية.

---

١ د.محمد كرم الله، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، (الخرطوم:جامعة النيلين، ١٩٩٨م) ص ٦٣- ٦٧

٢ د. مؤيد عبده سعيد، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى (القاهرة: مطبعة عين شمس، ١٩٩٠م) ص ٦٣- ٦٤

٢. **حجم المنظمة**:يؤثر حجم المنظمة بشكل كبير في نمط التنظيم فيها فحين تكبر المنظمة ويصل عدد العاملين فيها إلى أعداد كبيرة يستدعي الأمر إلى إقامة إدارة للموارد البشرية لتهتم بجميع الأمور المتعلقة بهم وبقدر ما يوجه إلى العلاقات مع العاملين من أهمية بقدر ما يرتفع مستوى إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة لتصل في بعض المنظمات إلى مستوى الإدارة الرئيسية نفسها كما تتوقف طبيعة تنظيم إدارة الموارد البشرية على أهمية بعض الوظائف دون سواها،فإذا كان التدريب يلعب دوراً باراً في تطوير كفاية المشروع فان الأمر يتطلب إقامة قسم للتدريب لتحقيق هذا الأمر.

٣. **المستوى الفني والتقني المستخدم**: تختلف أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعاً لمستوى التجهيزات والمعدات الفنية المستخدمة وأساليب التكنولوجيا المتبعة أو المقدر استخدامها في المستقبل وعندما تتألف المنظمة من وحدات وإدارات متنوعة وموزعة فعادة تمارس نشاطات إدارة الموارد البشرية ضمن الأقسام في هذه الإدارات بحيث تكون هذه الأقسام تابعة لإدارة الموارد البشرية المركزية وقد تفرض طبيعة الآلات والمعدات والتجهيزات المستخدمة إقامة نوع من التنظيم على أساس الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والسياسات المطبقة في مجال العاملين، فقد تتكون إدارة الموارد البشرية في أجزاء يقوم كل جزء منها بوظيفة محددة من وظائف إدارة الأفراد بحيث تكون مهمة إدارة الموارد البشرية في مثل هذه الحالة التنسيق والإشراف على السياسات والإجراءات الخاصة بالأفراد.

٤. **التنظيم الرسمي**: وهو مجموعة اللوائح والقواعد والقوانين والتعليمات السائدة والتي يمكن من خلالها تحديد سلطات ومسئوليات إدارات المنظمة وقنوات الاتصال بينها، وللتنظيم الرسمي دور فعال في اختصاصات ومسئوليات إدارة الموارد البشرية وينشأ التنظيم الرسمي على أساس التشريعات والقوانين الحكومية وعلى أساس قرارات إدارة المنظمة، فعندما يكون التنظيم مبنياً على أساس القوانين والتشريعات

المركزية يؤدي ذلك لتقليص وظائف إدارة الموارد البشرية لتقوم بدور الإشراف و الرقابة على حسن تطبيق تلك القوانين وبالتالي يستدعي ذلك الاستغناء عن وحدات تنظيمية تعمل في مجال الأفراد.وإذا كان التنظيم يعتمد على بدرجة كبيرة على اللوائح والأنظمة الداخلية للمنظمة يتطلب الأمر إحداث وظائف جديدة يناط بها مهمات محددة من ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية.

٥. **التنظيمات غير الرسمية السائدة:**ويقصد بها العلاقات الاجتماعية والشخصية السائدة بين العاملين نتيجة تعاونهم واجتماعاتهم في مكان العمل،وبذلك فان التنظيمات غير الرسمية تتكون دون تخطيط أو تصميم مسبق من المنظمة الرسمية، وللتنظيمات غير الرسمية قوة دافعة وموجهة لنشاطات العاملين أكثر من قوة التأثير الرسمي أحياناً والذي ينعكس سلباً في بعض الأحيان على تحقيق الأهداف الأمر الذي يستوجب بذل جهود اكبر من قبل إدارة الموارد البشرية مما يقود بالتالي إلى إحداث وحدات جديد سواء في تنظيم إدارة الموارد البشرية أم في الهيكل التنظيمي العام.

٦. **كفايات العاملين:** وتشمل طاقاتهم وقدراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم وقيمهم ومستوى ثقافاتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم وشخصياتهم، كلها أمور تشكل عوامل تؤثر في نجاح إدارة الموارد البشرية في أداء وظائفها المختلفة. إذ أن توفير الكفايات الإدارية القادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهة العديد من معوقات العمل كالعادات والتقاليد البالية أو مواجهة الروتين وغير ذلك من المعوقات تساهم في إضفاء طابع خاص ومميز على شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية،فكلما توفر عدد كبير من الخبرات والمهارات في شؤون الأفراد كلما كان ذلك سبباً في إحداث إدارة متكاملة لإدارة الموارد البشرية والعكس في حالة عدم توفر مثل هذه الكفايات

ثانياً: العوامل الخارجية:

وتتمثل أهم العوامل الخارجية التي تؤثر على تنظيم إدارة الموارد البشرية في الآتي:[1]

١. **التشريعات والقوانين الحكومية**: إذ ينظم القانون جانباً مهماً من جوانب إدارة الموارد البشرية في المشروعات الاقتصادية ويتجلى هذا التنظيم واضحاً في الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية حين مزاولتها لوظائفها المختلفة مما قد يؤثر في شكل التنظيم فيها.

٢. **التنظيم الاقتصادي والسياسي للدولة**: ويقصد به طبيعة العلاقات الإنتاجية السائدة في ظل النظام فقد تكون العلاقات مبنية على أساس الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج حيث تسود المنافسة بين المشروعات والهدف الأساس هو تحقيق اكبر قدر من الربح، أما في ظل الملكية العامة فهنالك القوانين وخطط المركزية التي تحكم سير النشاط الاقتصادي في المشروعات وتوجهه إلى خدمة المصلحة العامة.

٣. **المستوى الثقافي**: يتمثل المستوى الثقافي بمقدار ما يتوفر في مجتمع معين من كفايات علمية وخبرات فنية ومؤسسات تعليمية وثقافية يمكن أن تساهم في تنمية مستوى الوعي بين أفراده وتتأثر طبيعة العلاقات الاجتماعية وأنماط هذه العلاقات بأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة مما يؤثر بالتالي في نشاط إدارة الموارد البشرية وطرائق تنظيمها في انتشار التعليم و وسائل الثقافة الجماهيرية يرفع من مستوى الوعي الاجتماعي للأفراد في معرفة حقوقهم وتنفيذ واجباتهم بالصورة المطلوبة الأمر الذي يؤدي إلى ممارسة إدارة الموارد البشرية لنشاطاتها بفاعلية اكبر، وبالمقابل فان زيادة مستوى الوعي الثقافي والاجتماعي يؤدي إلى ظهور العديد من مشكلات الأفراد وبخاصة فيما يتعلق

---

١ المرجع نفسه، ص ص ٦٤- ٦٥

بإشباع الحاجات المتنامية مما يترتب على إدارة الموارد البشرية مواجهة هذه المشكلات.

خصائص التنظيم في إدارة الموارد البشرية:

يهدف التنظيم في إدارة الموارد البشرية إلى بناء تكوين اجتماعي قادر على الأداء من اجل تحقيق أهداف المنظمة وحتى يمكن للتنظيم أن يحقق هذه الأهداف يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص، **أهمها**:[1]

١. المرونة:

يجب أن يتصف التنظيم بالمرونة أي القدرة على التكييف والتجاوب مع الظروف المتغيرة والاستفادة من الفرص المتاحة وإجراء التعديلات التي تضمن تحقيق التناسق بين عناصر الإنتاج لتحقيق الهدف، فقد تدعو الحاجة إلى إجراء وظائف جديدة أو العكس إلغاء وظائف قائمة ما يترتب على إدارة الموارد البشرية البحث عن أفراد جدد أو الاستغناء عن بعضهم أو إعادة توزيع العاملين وفقاً لتغيرات العمل.

٢. وحدة الهدف:

يجب أن يتكامل هدف تنظيم إدارة الموارد البشرية مع أهداف التنظيم للمنظمة وان يساعد على تحقيق الأهداف العامة ويتطلب تطبيق هذا المبدأ أن تحدد المنظمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بدقة و وضوح وان تكون هذه الأهداف واقعية وفي ضوئها تحدد الأهداف الفرعية لكل الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية.

٣. التوازن:

أي أن تتعادل النفقة اللازمة لإنشاء كل وظيفة أو مع أهمية هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المنظمة أي المنافع التي تحققها الوظيفة المعنية.

---

١ محمد كرم الله، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٩ - ٥٠

٤. التناسق:

يقصد بالتناسق انسجام البنية التنظيمية مع طبيعة الأفراد لتحقيق غايات التنظيم المنشودة فقد يبنى التنظيم على أساس المبادئ التنظيمية البحتة بغض النظر عن قدرات وخبرات العاملين، وقد يبنى التنظيم على أساس الموارد المتاحة من القدرات والخبرات والمهارات كي يكون التنظيم منسجم مع مؤهلات الأفراد وامكاناتهم وطاقاتهم بغض النظر عن مبادئ التنظيم المعروفة واغلب المنظمات تبني تنظيماتها على أساس الجمع بين عملية التنظيم وواقع المورد البشرية المتاحة فيها.

علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

يعتبر جهاز إدارة الموارد البشرية في المنظمة كأداة فنية متخصصة من الأجهزة الحيوية في المنظمة وبالتالي يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، ولذلك يتضح دور جهاز إدارة الموارد البشرية في تقديم الخدمات والمساعدات وتسهيل مهام الإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي فاهم واجبات جهاز إدارة الموارد البشرية تجاه الإدارات الأخرى **يمكن إجمالها في الآتي:**[١]

١. اقتراح سياسات الموارد البشرية التي تناسب إدارات المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لمواجهة المشكلات المتكررة بالنسبة لسياسية الاستخدام والتوظيف فلا بد أن يتم على أسس موضوعية وتحديد الطريقة التي يتم بها الحصول على العمالة اللازمة،هل عن طريق الاعتماد على التعيين المباشر الإعلانات،أم الاعتماد على مكاتب العمل وغيرها.وكذلك تحديد ما هي الشروط الواجب توفرها في التعيين، وما هي أنواع الاختبارات التي تناسب المهارات المطلوبة.أما بالنسبة لسياسات الأجور فلا بد من تحديد الأسس التي يُعتمد عليها لتحديد الأجور والعوامل التي اعتمدت عليها في تقييم الوظائف،والطريقة التي تستخدم في دفع الأجور، وما هو نظام الحوافز المتبع والعلاوات الدورية ومواعيد

---

١ د. نفيسة محمد بشاري، **إدارة الأفراد**، د ط (القاهرة: مطبعة عين شمس، ١٩٩٥م) ص ص ٥٠ – ٥١

استحقاقها. أما بالنسبة لسياسات التدريب فلا بد أن يساعد جهاز إدارة الموارد البشرية الأجهزة الأخرى في الهيكل التنظيمي في تحديد الهدف من العملية التدريبية، مكان التدريب، المتدربين، المدربين، الوسائل التدريبية المستخدمة في عملية التدريب وغيرها.

٢. تقديم المشورة والنصح للمديرين في الإدارات الأخرى إلى أفضل الطرق التي يمكن استخدامها لمواجهة مشكلات الأفراد إثناء العمل لتوفير جو مناسب من العلاقات الإنسانية وزيادة درجة ولاء العاملين للمنظمة. فمثلاً احتساب الأجور الإضافية، كيفية توزيع حوافز العمل، نظام الترقية بين المستويات الإدارية، توقيع الجزاءات على العاملين المخالفين لنظام العمل.فجهاز إدارة الموارد البشرية من واجباته الأساسية مساعدة المديرين في اقتراح الحلول في ضوء القوانين وتشريعات العمل بما يضمن معالجة هذه المشكلات بأسلوب عادل ومتوازن لتحقيق الرضا بين العاملين وبالتالي فهذا يؤثر على روحهم المعنوية ومستوى أدائهم وفي نفس الوقت مع الأخذ في الحسبان تحقيق أهداف المنظمة.

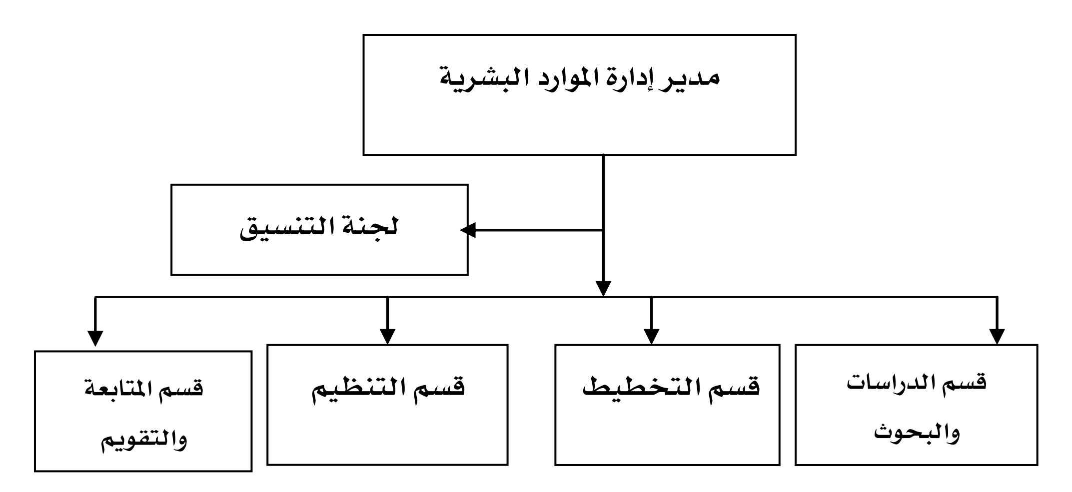
٣. ومن الواجبات الأساسية لجهاز إدارة الموارد البشرية تقديم الخدمات الفنية للإدارات الأخرى مثل تصميم طلبات الاستخدام بحيث تسهيل عملية انتقاء القوى العاملة التي تتناسب مع احتياجات المنظمة كماً ونوعاً،كذلك إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات مع المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الإدارات الأخرى، تصميم البرامج التدريبية للإدارات الأخرى وتجهيزها والإشراف عليها،إمداد الإدارات الأخرى بالسجلات المستوفية من حيث البيانات المتعلقة بالقوى العاملة التابعة لها. بالإضافة إلى ذلك من أهم واجبات إدارة الموارد البشرية متابعة تنفيذ الإجراءات واللوائح الخاصة بالعاملين حتى تضمن حسن سير العمل وعدم حدوث مشاكل بين الإدارة من جهة وبين القوى العاملة والنقابات من جهة أخرى.

٤. يقوم جهاز إدارة الموارد البشرية بإمداد الإدارات الأخرى بتقارير الكفاءات التي تستخدم في تقييم أداء القوى العاملة والتأكد من ضمان توفير الضمانات اللازمة لتوفير الأمن والأمان للعاملين، كما يقوم جهاز إدارة الموارد البشرية بتوفير الدراسات اللازمة التي تفيد الإدارات الأخرى في تعديل مسارات الأفراد الخاصة بها مثل حساب معدلات الغياب وترك العمل، معدلات الحوادث، إصابات العمل،معدلات الشكاوى،ولا شك أن هذه الدراسات تستخدم كمؤشرات تعتمد عليها الإدارة في قياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين ودرجة الإشباع الوظيفي لرغبات وأهداف القوى العاملة.

البيئة التنظيمية لإدارة الأفراد:

نجد أن التنظيم في إدارة الموارد البشرية يبنى على أساس الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة الفعاليات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية وقد يأخذ هذا النوع من التنظيم الشكل التالي – الشكل (١/ ٣).

الشكل (١/ ٣) يوضح البيئة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية



د.نفيسة محمد بشاري، إدارة الأفراد، د ط (القاهرة: مطبعة عين شمس، ١٩٩٥م) ص ٥٦

ومن مزايا هذا التنظيم تخصيص العاملين في شؤون الأفراد في ممارسة عناصر الإدارة الأساسية ولجميع مختلف الفعاليات التنفيذية للأفراد فقسم التخطيط مثلاً يعد مسئولاً عن إعداد خطط وبرامج الاختيار والتعيين وتحليل هيكل العمالة وتوصيف الوظائف وتحديد نظم الأجور والرواتب والمكافآت و وضع سياسات ووسائل حث العاملين،....الخ. كما يتميز هذا الشكل من التنظيم بقدرته على استخدام اللجان على نطاق واسع وعادة ما تشكل اللجان في هذا النوع من التنظيم لدراسة سلوك أداء الأفراد وردود الأفعال تجاه البرامج والخطط الموضوعة،كما قد تتشكل اللجان لدراسة مقترحات العاملين ومعالجة الشكاوى الناتجة عن تطبيق سياسات التقويم محاولة بذلك كسب تأييدهم.

وعندما يكون للمشروع وحدات متعددة موزعة فانه عادة يقيم في كل وحدة إدارة أفراد بالإضافة إلى إدارة أفراد مركزية يكون مقرها في المركز الرئيسي، وفي هذه الحالة يكون مدير الأفراد في كل وحدة مسئولاً مباشرة أمام مدير الوحدة ولكنه يكون أيضاً خاضعاً لرقابة وظيفية من مدير إدارة الأفراد المركزية وتكون مهمة الإدارة المركزية في هذه الحالة إيجاد التنسيق في السياسات والأساليب الخاصة بالأفراد والاحتفاظ بسجلات مركزية وإدارة ذلك الجزء من برنامج الأفراد المتصل بالمشروع ككل.[1]

---

١ د.نفيسة محمد بشاري، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦ - ٥٧

الفصل الرابع

تخطيط الموارد البشرية

Planning of Human Resources

- ☒ مقدمة.
- ☒ ماهية تخطيط الموارد البشرية.
- ☒ أهداف تخطيط الموارد البشرية.
- ☒ أهمية و فوائد تخطيط الموارد البشرية.
- ☒ ظاهرة التضخم الوظيفي.
- ☒ ظاهرة دوران العمل.
- ☒ ظاهرة التغيب والانقطاع.
- ☒ المتطلبات اللازمة لمديري إدارة الموارد البشرية.
- ☒ مراحل تخطيط الموارد البشرية.
- ☒ المعوقات والمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.

مقدمة

يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية فهي تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمة

ماهية تخطيط الموارد البشرية:

ويعرف بأنه:(عملية التقدير و التنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها).

ويعرفه آخرون بأنه: (مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية،والتي تهدف إلى تحديد وتدبير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها).[١]

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه: (عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية) .

وهو أيضاً: (تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها).

---

١ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧

كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية:(عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة)[1]

رغم اختلاف التعريفات السابقة لتخطيط الموارد البشرية إلا أنها تشترك في نُقاط عديدة منها:[2]

- تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة ومستقبلية.
- لا بد أن تنسجم وتتكامل مع التخطيط الشامل للمنظمة.
- يعتمد على وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- يقتضي تخطيط الموارد وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة إدارة أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتنمية العاملين
- يتطلب تخطيط الموارد البشرية جمع معلومات دقيقة وصادقة وكافية من اجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح للمنظمة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

١. وضع تصور متكامل لأنواع وأعداد الوظائف اللازمة.
٢. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٣. التنبؤ بالمشكلات المحتملة الحدوث في هيكل العمالة.
٤. التنبؤ بالزيادة أو النقص المتوقع في حجم العمالة.
٥. الاستغلال الامثل للجهود والنفقات في التدريب والتعليم.
٦. التوزيع العادل للعاملين في الوظائف وفقاً لاحتياجاتها.
٧. تحقيق أهداف التنظيم بالاستخدام الامثل للقوي العاملة.[3]

---

١ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٥٨

٢ المرجع نفسه، ص ص ٥٨ – ٥٩

٣ د. بكري الطيب موسى، **إدارة الأفراد**، د ط (الخرطوم: طبعة جي تاون للطباعة،٢٠٠١م) ص ٨٢ - ٨٣

٨. الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

٩. مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها (**إنتاجية أكبر بتكلفة أقل**) وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل،ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.

١٠.المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها ، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وإخلاصهم للمنظمة.

١١.إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو إنهاء الخدمات.

١٢.تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. [١]

أهمية و فوائد تخطيط الموارد البشرية:

يمكن إجمال أهمية التخطيط في النُقاط التالية: [٢]

١. الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.

٢. يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة (**إنتاج أكثر بتكاليف أقل**).

٣. يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية.

١- أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٦١ - ٦٢

٢ المرجع نفسه، ص ٦٠ - ٦١

٤. يساعد المنظمة على تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.

٥. يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية

٦. يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

٧. المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة وبالكفاءة والمهارة المطلوبة.[١]

٨. الحد من ظاهرة البطالة المقنعة إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.

كما تتعدد الأسباب الداعية لتخطيط الموارد البشرية سواء على صعيد الدولة Macro أو على صعيد المنظمات Micro بتعدد الفوائد التي تنجم عنه. وبعض هذه الفوائد علاجية تتمثل في كونها تسهم بمعالجة مشاكل موروثة عن غيبة التخطيط، والبعض الآخر من الفوائد وقائية أو تطويرية لاستشرافها للمستقبل والإعداد والتهيؤ له. **وسنوجز هنا ثلاث ظواهر رئيسية يمكن لتخطيط القوى العامة أن يحد من حجمها ويخفف من أثارها السلبية وهي:**[٢]

أولاً: ظاهرة التضخم الوظيفي:

وهي ظاهرة شائعة ومنتشرة وتعاني منها المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء مع اختلاف الأسباب والتباين النسبي في حجمها. والتضخم الوظيفي على صعيد

---

١ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٦٠

٢ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، **ادارة الموارد البشرية**، د ط (المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض – المملكة العربية السعودية،٢٠٠٥م)،ص ص ٦٦ - ٧٠

الدولة له أسبابه المحلية والخارجية، ويأتي التضخم الاقتصادي في مقدمتها. كما أن لمعدلات النمو السكاني العالية والانفتاح في سياسات التعليم وإلزاميتها وللحروب والأزمات والثورات والانقلابات السياسية دورها سواء بالسلب أو الإيجاب. أما على صعيد المنظمات فالتضخم الوظيفي أسبابه الأخرى إضافة لما ذكر عن الأسباب الخارجية. ولا شك أن لغياب التخطيط للقوى العاملة أثره المباشرة. كما أن لسياسات الاختيار والتعيين ونظم تقييم الأداء وبرامج التدريب والتأهيل أثره المباشر وغير المباشر على حجم الظاهرة ودرجة تعقيدها.[1]

والتضخم الوظيفي على صعيد المنظمات قد يكون ظاهراً وقد يكون مستتراً وهو ما يسمى بالبطالة المقنعة.فالبطالة الظاهرية تتمثل في وجود عمالة زائدة بالمنظمة ليس لأفرادها أعمال وواجبات تُناط بهم أو يمكنهم القيام بها؛ لأن تعيينهم أساساً لم يكن مبنياً على الاحتياجات الأساسية والفعلية. أما البطالة المقنعة فتتمثل بوجود أفراد يزيد عددهم عن عبء العمل الذي ينهضون به مما يعني وجود فائض في وقتهم الرسمي الذي يقضونه في مكاتبهم دون عمل يذكر، وأن استبعاد عدد منهم لا يؤثر على الأعمال المنجزة لا في الكم ولا في النوع.

ويسهم التخطيط للموارد البشرية في منع هذه الظاهرة أساساً لو أن المنظمات انطلقت منذ نشأتها على تبنيه وتطبيقه. كما أنه يسهم في الحد من حجمها إن كانت أسباب وقوعها طارئة واستثنائية أو خارج نطاق التوقع وذلك بالتخلص منها كلياً أو تقليصها جزئياً تبعاً للظروف المحيطة.

ومن المعالجات الشائعة للتخلص من ظاهرة التضخم الوظيفي نذكر:

أ) إحالة المتقدمين بالسن على المعاش إن كانت المؤهلات والخبرات متماثلة. ويتم ذلك بتبكير السن التقاعدي دون أن يؤثر ذلك على المستحقات التقاعدية

---

١ د.فريد النجار، **إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية**، د ط (الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨ م) ص ٥٤١

للعاملين.

ب) اعتماد التدريب التأهيلي والتحويلي، وذلك بزيادة مهارات وقدرات الزائدين عن العمل للقيام بوظائف مستحدثة وشاغرة.

ج) تسريح نسبة محددة من الزائدين وفقاً لقاعدة (من يدخل أخيراً يخرج أولاً). فالذين عينوا في السنتين الأخيرتين هم أولى بالتسريح ممن دخلوا قبلهم.

د) ترويج أسماء الزائدين ومؤهلاتهم في الأقسام المختلفة على بعضها البعض بهدف النقل وإعادة الإحلال. ويمكن أن يتم ذلك على صعيد المنظمات أيضاً.

ه) اعتماد سياسة العمل بعض الوقت للأعداد الزائدة عن الحاجة بدلاً من التسريح الكلي إن كانت هناك ظروف تضخم اقتصادي أو كساد مؤقتة.

و) إعادة النظر بنظام توصيف الوظائف لتصمم واجباتها ومؤهلات شغلها وفقاً لمبدأ التخصص الدقيق والإثراء العمودي Enrichment أو وفقاً لمبدأ توسيع نطاق الوظيفة Enlargement تبعاً لطبيعة ظاهرة التضخم واختصاصات العمالة الزائدة.

ثانياً: ظاهرة دوران العمل:

ويقصد بدوران العمل حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل. ويشمل دوران العمل المُعارين والمنتدبين والمُجازين لفترات طويلة أو المصابين بحوادث العمل وانقطعوا لأغراض العلاج. أما الداخلون للمنظمة فيشمل المعينين حديثاً والمنقولين إليها من إدارات أخرى والعائدين من الإعارات ومن ثم إعادة تعيينهم. ولمعدلات دوران العمل استخدامات عديدة وذات أهمية كبيرة للإدارة العليا ولإدارة شئون العاملين **نوجزها فيما يأتي**:(١)

١ عامر بن خضير حميد الكبيسي، **إدارة شئون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية**،د ط (القاهرة: دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٨٠م) ص ٩٧

١. معرفة مدى الاستقرار والاستمرارية للقوى العاملة في الهيئات أو الوزارات وتحديد معدلاتها ومتابعة مدى زيادتها أو نقصانها خلال الأشهر والسنوات بغية تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية المتعددة.
٢. مراقبة ومتابعة اتجاهات الدوران ومراكز الاستقطاب والجذب بين القطاعات المختلفة وبين المهن والتخصصات التي يتضمنها القطاع الواحد والمقارنة بين ظروفها وامتيازاتها بهدف تحقيق العدالة بين العاملين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات.
٣. تحديد الاحتياجات التي يسببها ترك العاملين خلال الفترات المقبلة في ضوء معدلات الدوران السابقة والمتوقعة وتهيئة الاعتمادات المالية واتخاذ ما يلزم لسدها عن طريق التعيين أو الترقية.
٤. وضع خريطة الترقيات والتعيينات وإنهاء الخدمة والتمتع بالإجازات والإعارات للمؤسسة في ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها. وتؤكد البحوث والدراسات الميدانية على أهمية التمييز بين معدلات الدوران، لفئات يتم تصنيفها حسب الجنس وحسب العمر وحسب المهنة والمهارة، لكي تكون النتائج المستخلصة منها أكثر فائدة لاتخاذ الحلول والمعالجات لكل فئة في ضوء نسب ومعدلات دورانها. فزيادة ترك النساء للعمل قد يقود إلى فتح دار لحضانة أطفالهن، بينما زيادة ترك المهرة قد تستلزم زيادة أجورهم، وهكذا يتم التعامل مع كل ظاهرة على انفراد. وهذا يتعذر تحقيقه دون تعاقب خطط القوى العاملة التي ما أن تنتهي خطة حتى تبدأ خطة ثانية تعالج ظواهرها ومشاكلها أو تحول دون استمرارها.

وتسترشد إدارات شئون العاملين عادة بالعديد من المؤشرات العلمية لتفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل **ومن أهمها:**[1]

١ عامر بن خضير حميد الكبيسي، إدارة الموارد البشرية،مصدر سبق ذكره، ص ٦٩

أ) أن دوران العمل المرتفع بسبب فصل العاملين والاستغناء عنهم من جانب الإدارة قد يدلل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين. بينما يدلل تركهم بمحض اختيارهم على وجود سلبيات داخل منظمتهم أو مغريات في المنظمات المماثلة.

ب) أن ارتفاع أو انخفاض معدلات الدوران في منظمة ما لا يكون معبراً عن حقيقة الواقع الداخلي فيها إلا إذا تمت مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في القطاعات المماثلة داخل المنظمة الجغرافية أو بمعدلات المنظمة عبر السنوات الماضية.

ج) أن حداً معيناً لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحاً به في أي مشروع بسبب تعذر السيطرة على كافة المتغيرات المؤثرة في استمرارية العاملين وانتظام دوامهم، كما أن حداً معيناً من الدوران غالباً ما يكون ضرورياً وإيجابياً للعاملين وللمنظمة باعتباره يجدد الحياة في أجواء المنظمة ويرفدها بدماء جديدة قد تكون أكثر قدرة على التطوير والإبداع. كما يخلصها أحياناً من عناصر لم تكن تشعر بانتمائها للمنظمة.

ثالثاً: ظاهرة التغيب والانقطاع:

ويطلق هذا المصطلح على انقطاع العاملين عن العمل خارج الأيام المستحقة لهم كإجازات على الرغم من حاجة العمل لهم مما يجعل أيام التغيب هذه بمثابة وقتٍ ضائع. كما تتسبب في تكاليف إضافية حتى لو لم يتم دفع الأجور عنها. لذلك تحرص المنظمات والمؤسسات على خفض معدلات التغيب من خلال رصد الظاهرة ومتابعتها وتحليل معدلاتها وأسبابها والأشخاص الذين يتسببون في مضاعفتها. ويستلزم رصد الظاهرة عادة وجود سجلات توثق جميع حالات الغياب حسب الأفراد وحسب الأيام وحسب الأسباب وحسب الأضرار الناجمة عنها.وتؤكد التقارير المنشورة حول معدلات التغيب أن هناك نسبة محدودة قد لا تزيد عن ١٠٪ من مجموع العاملين هي التي تتسبب في ٨٠ ـ ٩٠٪ من إجمالي التغيب. وهذا يوجب معرفة هؤلاء الأشخاص

بأسمائهم والوقوف على أسباب تغيبهم والعمل على معالجتها ومتابعة النتائج المترتبة على المعالجات.

أما أسباب التغيب فهي في الغالب ترجع إلى عوامل شخصية بالنسبة للشريحة التي تتسبب في أعلى نسبة من الغياب. فهم قد يعانون من أمراض مزمنة أو يواجهون مشاكل أسرية تتعلق بالأزواج أو الأطفال أو أنهم يواجهون مشاكل مع رؤسائهم أو مرءوسيهم. أما أسباب التغيب العادية فهي ترتبط بالخلفيات وزحمة الشوارع وربما بالظروف الطارئة التي تخرج عن إرادة أصحابها. وتشير بعض الدراسات إلى تصاعد معدلات الغياب قبل أو بعد الإجازات الاعتيادية أو قبل أو بعد الأعياد أو المناسبات الوطنية أو الرحلات أو أثناء الامتحانات أو المسابقات الرياضية. وقد تكون معدلات الغياب في فصل الشتاء أكثر منها في فصل الصيف في الأقطار التي تعاني من الجليد. ولاشك أن الذين يخططون سنوياً على صعيد منظماتهم أقدر على رصد هذه الظواهر وتحديد حجمها ومعرفة أسبابها، وأصحابها ومن ثم التدخل لمعالجتها.

المتطلبات اللازمة لمديري إدارة الموارد البشرية:

لسوء الحظ فإن مقدرات مديري الموارد البشرية غالباً ما تكون هي السبب الحقيقي أحياناً في فشل وظيفة الموارد البشرية في شغل دوراً هاماً في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.فالمتطلبات الشخصية لهؤلاء الأفراد الذين قد يعملون في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ابعد من مجرد متطلبات المقدرات الوظيفية.وقد أوضح البحث في خصائص الدور الذي يجب أن يقوم به مدير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن المؤهلات الشخصية **ألتاليه**:[1]

١. **مهارات أنظمة المعلومات الإدارية**: وتتمثل في الإحصاء والتحليل والبحث.
٢. **مهارات التخطيط**:وتتمثل في المعرفة التخطيطية ومنهجية التخطيط إلى جانب الأساليب الإحصائية.

---

١ المرجع نفسه، ص ١٩٣ - ١٩٤

٣. **مهارات إدارية**:وتتمثل في مهارات جميع وظائف الأعمال والتحليل البيئي.

٤. **مهارات التكامل**:وتتمثل في المقدرة على إدارة الجوانب والحدود التنظيمية المشتركة ومهارات تقييم المنظمة وتحديد الأولويات.

٥. **مهارات التغيير الإداري**:وتتمثل في مهارات التنبؤ بالمستقبل وتسهيل التغيير

مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تختلف المراحل والخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية، ويمكن تحديد المراحل الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية **على النحو التالي**:[(١)]

١. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية.

٢. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية.

٣. وضع خطة العمل.

٤. تنفيذ الخطة ومتابعتها.

أولاً: تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. **ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاثة نقاط مترابطة هي:**

١. عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة.

٢. مواصفاتهم الشخصية.

٣. الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

ثانياً: تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها ودراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات وخبرات وقدرات في ضوء الاحتياجات

١ المرجع نفسه، ص ص ٦٤ -٦٧

التي تم تحديدها،و لابد من دراسة الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هي:

١. تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكوه من خصائص شخصية ومهارية.
٢. تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
٣. التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من أعمال.

ثالثاً: وضع خطة العمل:

تمثل خطة العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف او خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله، ولا بد أن تعكس الخطة أهداف الموارد البشرية واستراتيجيتها البعيدة المدى وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمنظمة داخلياً وخارجياً،ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة **ما يلي:**

- خطة الانتقاء والتوظيف.
- خطة الترقية والنقل والتقاعد.
- خطة للتدريب والتطوير.
- خطة لتعديل الأجور والرواتب.
- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

رابعاً: تنفيذ الخطة ومتابعتها:

بعد أن تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ من قبل إدارة الموارد البشرية تُنقل الخطة إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مسبقاً، ومن اجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة ألتاليه وهي تُراقب **وتُقوم الخطة:**

١. مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة ؟

٢. هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد ؟

٣. ماهي ايجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين ؟

ويمكن تحديد مراحل تخطيط الموارد البشرية أيضاً في الآتي: [1]

١. **جمع وتحليل المعلومات والبيانات من:**

أ) البيئة الخارجية: معلومات اقتصادية – التكنولوجيا– المنافسين – أسواق العمالة – التأثيرات الاجتماعية – القوانين والتشريعات الحكومية

ب) البيئة الداخلية: استراتيجية المنظمة – خطط الأعمال – الموارد البشرية الحالية – معدلات الإحلال والانتقال في العمالة.

٢. **التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:**

أ) في الأجل القصير والطويل.

ب) في المناصب الفردية والجماعية.

٣. **التنبؤ بعرض الموارد البشرية:**

أ) العرض الداخلي.

ب) العرض الخارجي.

٤. **وضع خطط وبرامج الاحتياجات:**

أ) زيادة أو نقص حجم قوة العمل.

ب) التخطيط الإداري المتتابع.

ج) تنمية المسار الوظيفي.

٥. **التغذية الراجعة أو المرتدة:**

أ) هل كانت التنبؤات دقيقة...؟

ظاهرة التغيب والانقطاع. هل البرامج توافق الاحتياجات أم لا ...؟

---

١ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٦٤

المعوقات والمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية:

تتعد المشكلات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية وتحد من فاعليتها، **ومن أهم تلك المشكلات:**

١. عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية، واتسامها بعدم الدقة والحداثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لتحديد التقديرات السليمة.

٢. ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية،ووجود نقص في إعداد أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب.

٣. تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها، سواء كانت تلك العوامل داخلية:كالإنتاجية و الأداء والقدرات والمهارات والمسار الوظيفي....، او عوامل خارجية كأسواق العمل المحيطة وأنماط التكنولوجيا المطبقة في مجال عمل المنظمة والاتجاهات الاقتصادية.

٤. انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد وصعوبة التنبؤ مسبقاً بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات.

٥. صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.

٦. اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة بحيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف،وعجز في وظائف أخرى،نتيجة لتغيير احتياجات المنظمة من العمالة لتغيير الطلب على منتجاتها، أو عدم التنسيق بين نشاط الاستقطاب

والاختيار والتعيين والاحتياجات الفعلية من العمالة أو للتقدير غير الصحيح للعمالة.[١]

٧. عدم التزام الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي، ونتيجة لذلك محاولة بعض المديرين للقراءة فيما بين السطور لتحديد الرؤية الحقيقية للإدارة لأهمية عملية التخطيط للموارد البشرية.

٨. غياب المكافآت والحوافز الممنوحة للأداء المتميز في مجال التخطيط للموارد البشرية.[٢]

---

١ المرجع نفسه، ص ص ٩٥ - ٩٦

٢ د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، د ط (الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩م)، ص ١٩٣

الفصل الخامس

تحليل وتوصيف الوظائف

Jobs Analysis and Description

- ☒ ماهية تحليل وتوصيف الوظائف.
- ☒ العناصر الأساسية في تحليل الوظائف.
- ☒ أهداف تحليل الوظائف.
- ☒ أهمية تحليل الوظائف.
- ☒ خطوات تحليل الوظائف.
- ☒ مجالات استخدام بطاقات وصف الوظائف.

تحليل وتوصيف الوظائف

ماهية تحليل وتوصيف الوظائف:

هي تلك العملية التي يمكن من خلالها بيان خصائص و مواصفات مكونات الوظائف بطريقة تحدد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقاتها ببقية الوظائف في المنظمة ويسهم تحليل الوظائف في تحديد التوصيف الدقيق لها والمتطلبات الأساسية الواجب توفرها فيمن يشغلها.

هي عملية دراسة الوظائف الحالية في المنظمة وتحليلها لحصر المهام التي يقوم بها كل شاغل وظيفة ومؤهلاته ومسئولياته وصلاحياته.[1]

هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية،وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباته الكمية والمهارات والقدرات التي يجب توفرها فيمن يشغلها.[2]

هي عملية جمع بيانات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها.

---

١ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠١

٢ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠

هي عملية جمع بيانات عن الوظيفة وليس الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف، لأنه في العادة عدد الوظائف يقل عن عدد العاملين، **وهذه البيانات تشمل ما يلي:**[1]

١. بيانات تميز الوظيفة عن غيرها من الوظائف.
٢. الأعمال أو الوظائف المطلوب أداؤها.
٣. المهارات المطلوبة لأداء هذه الأعمال.
٤. أسلوب أو طريقة أداء هذه الأعمال.
٥. المسئوليات الملقاة على عاتق الوظيفة.
٦. ظروف و أحوال العمل التي يتم فيها الأداء.
٧. المواصفات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة

العناصر الأساسية في تحليل الوظائف:

بعد جمع البيانات يتوفر لدينا جانبان أساسيان في تحليل الوظائف هما:[2]

١. الوصف الوظيفي أو توصيف الوظيفة.
٢. المواصفات الوظيفية أو توصيف الموظف أو مواصفات شاغل الوظيفة.

أولاً: الوصف الوظيفي:

هو عبارة عن إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسئوليات والحقوق والسلطات وظروف العمل و الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل.

هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسئوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.[3]

هو وصف الأنشطة الواجب أدائها لممارسة الوظيفة، و يحتوى على المعلومات الكاملة عن الأدوات المستخدمة وظروف العمل وهو مستمد من تحليل الوظيفة.[1]

---

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٨

٢ المرجع نفسه، ص ١٨

٣ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٤١

ثانياً: المواصفات الوظيفية:

تتمثل في تحديد المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة (شروط شغل الوظيفة).[٢]

هي عبارة عن مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.[٣]

هي عبارة عن بيان مختصر يوضح المهارات الخاصة والمعارف والقدرات والخصائص الأخرى المادية والشخصية المطلوب توافرها لأداء الوظيفة، بما يمكن من القيام بواجباتها وأعبائها على الوجه الأكمل، وهو مستمد من نتائج تحليل الوظيفة.[٤]

العناصر الأساسية في عملية تحليل الوظائف الشكل (١ / ٥)

---

١ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠١

٢ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٨

٣ .د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٤١

٤ د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠١

الشكل (١ / ٥) يوضح العناصر الأساسية في عملية تحليل الوظائف



د. بكري الطيب موسى، **إدارة الأفراد**، د ط (الخرطوم:مطبعة جي تاون للطباعة، ٢٠٠١م) ص ١٩

أهداف تحليل الوظائف:[١]

١. تحديد أعباء ومسئوليات كل وظيفة مما يؤدي إلى تسهيل الرقابة و الإشراف على شاغلي الوظيفة من خلال إنجازه لتلك المسئوليات و الأعباء .
٢. تحديد المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة حتى يسهل الإعلان عنها وشغلها ممن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة.
٣. تحديد راتب لكل وظيفة يتناسب مع حجم المسئوليات والمؤهلات الضرورية لشاغل الوظيفة.
٤. تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي حتى يُسهل الاتصالات وتدرج المسئولية ومعرفة الرئيس من المرؤوس من خلال حجم ونوعية المسئولية والاختصاص لكل وظيفة.

أهمية تحليل الوظائف:[٢]

١. تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من وصف الوظائف والمواصفات الوظيفية.
٢. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف - الاختيار والتعيين والترقية والنقل
٣. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.
٤. المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
٥. هو الأساس المباشر لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
٦. هو الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف — تقويم الأداء.
٧. هو الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.

---

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٤ - ٢٥

٢ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣

٨. توضح ظروف العمل ودرجة تعرض الأعمال للأخطار وبالتالي يساعد في اتخاذ الخطوات الوقائية والعلاجية.

٩. استخدام المعلومات المتوفرة من تحليل الوظائف في إقامة علاقات أفضل بين العاملين وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية وتوضيح العمل والإجراءات للعاملين

خطوات تحليل الوظائف:

تتكون عملية تحليل الوظائف من ستة خطوات أساسية يمكن ذكرها في الآتي:[1]

١. تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف.

٢. اختيار عينة من الوظائف المراد تحليلها.

٣. توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم.

٤. مرحلة تجميع البيانات المطلوبة.

٥. مرحلة تحليل المعلومات المتوفرة.

٦. مرحلة إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.

أولاً: تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف:

أول قرار يجب أن يتخذه مدير إدارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف،هل ترغب المنظمة في تحليل الوظائف لأنها أخذت تنمو وتتوسع بسرعة؟ أم لان هنالك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص الوظائف ؟ أم بسبب اندماج المنظمة مع منظمة أخرى ؟ أم قسم مع قسم آخر في المنظمة ؟ إذ لا بد من أن يكون الهدف من عملية التحليل واضحاً ومرتبطاً مع استراتيجية المنظمة من اجل نجاح العملية.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ٤٥ – ٤٧

ثانياً: اختيار عينة من الوظائف:

إذا كانت المنظمة موجودة وتعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل لوظائفها،فأن اختيار عينة من الوظائف تتمثل فيها جميع الوظائف، ويفضل أن يتم تقسيم الوظائف إلى فئات محددة، مثل الوظائف الكتابية،وفئة الوظائف الفنية،وفئات الإدارة العليا كالمدراء والوسطي كرؤساء الأقسام وفئة خط الإشراف المباشر كالمشرفين على العمال. أما إذا كانت المنظمة جديدة فلا بد من أخذ جميع الوظائف.

ثالثاً: توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم:

يجب أن لا يكون هدف تحليل الوظائف سرياً بالنسبة للعاملين والمديرين، بل يجب إخبارهم بمن يقوم بعملية التحليل ولماذا تحتاج المنظمة إلى تحليل الوظائف، وبمن عليهم الاتصال إذا كانت لديهم أسئلة معينة، وما هو دورهم في عملية التحليل. لان إخفاء هذه المعلومات أو عدم تزويد العاملين بها سيجعلهم يحسون بان وظائفهم في خطر وبالتالي ستزداد مستويات القلق لديهم.

رابعاً: مرحلة تجميع البيانات المطلوبة:

أن عملية تحليل الوظائف هي بالدرجة الأولى عملية تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، ولتجميع بيانات التحليل ميدانياً من شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين **توجد ثلاثة طرق رئيسية هي:**[1]

أ) طريقة الملاحظة الشخصية.

ب) طريقة الاستقصاءات أو الاستبيان.

ج) طريقة المقابلات الشخصية.

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥

أ) طريقة الملاحظة الشخصية:

تصلح هذه الطريقة في توصيف الأعمال البسيطة التقى تتصف بالتكرار، وتقوم الطريقة أساساً على أن القائم بالوصف يقوم بمراقبة او ملاحظة الشخص القائم بالعمل المطلوب توصيفه ويسجل كافة الأعمال التي يقوم بها ويتولى جمع كافة البيانات الخاصة بالتوصيف مباشرة.

ب) طريقة الاستقصاءات أو الاستبيان:

تعتمد هذه الطريقة على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته، وذلك بإعداد إستبانة أو قائمة استقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسئولياتها، وكيف يؤديها وظروف العمل، وكل البيانات اللازمة للتوصيف، **وتتمثل عيوب هذه الطريقة في الآتي:**

١. لا تصلح مع من لا يعرف الكتابة والقراءة.
٢. احتمال التحيز الشخصي للعاملين تجاه وظائفهم.
٣. عدم قدرة العاملين على ذكر البيانات المتعلقة بوظائفهم.

ج) طريقة المقابلات الشخصية:

رغم أن هذه الطريقة تكلف جهداً ومالاً ووقتاً أكثر من الطريقتين السابقتين إلا أن التجربة أثبتت أنها أكثر فاعلية وأفيد للموظف والمنظمة ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع للمشرف في نفس الوقت، **وهنالك بعض القواعد التي يجب مراعاتها عند المقابلة هي:**[1]

١. ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل لكسب ثقته وتعاونه في الحصول على البيانات.
٢. ضرورة إبداء الإهتمام للعامل ونوع العمل الذي يؤديه.

---

١ المرجع نفسه، ص ٢٦

٣. الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدى العمل الآن. وليس تنبيه العامل كيف يجب أن يؤدي العمل.

٤. ضرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون معهم.

٥. لا يجب أن يخلط الباحث أو المحلل بين العمل والعامل، لان موضوع التوصيف يختص بالعمل وليس العامل.

٦. ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها الباحث،إما بسؤال أشخاص آخرون يمارسون نفس العمل أو بالرجوع للمشرف.

خامساً: مرحلة تحليل المعلومات:[١]

بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراجعتها و إزالة التضارب بينها، ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعياً بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومستوى صعوبتها والمسئوليات التي يحملها شاغلها والمؤهلات اللازم توافرها فيه.

١ - أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٦ - ٤٧

الشكل (٥/٢) يوضح نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة

اسم الوظيفة:............................. رقم الوظيفة:.................................

الإدارة التابعة لها:....................... القسم /الشعبة:..............................

المرتبة الوظيفية:......................... الدرجة:.......................................

بداية راتب الوظيفة:........................ نهاية راتب الوظيفة:.........................

المشرف المسئول عن الوظيفة:..

أولاً: وصف الواجبات الوظيفية:

❖أهمية هذه الوظيفة في القسم أو المنظمة:..

❖الأعمال التي تنفذها يومياً وتحتمها طبيعة العمل اليومي:.............................

❖الأعمال التي تقوم بها بين الحين وآخر:...

❖عدد الموظفين الذين ترأسهم، حدد أعمالهم ووظيفة كل منهم:.......................

ثانياً: المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة:

❖حدد بالتقريب النسبة المئوية للوقت الذي تقضيه: جالساً.........٪ واقفاً....٪ متنقلاً......٪

❖ما هي الأدوات أو المعدات أو الآلات التي تعمل عليها؟..................................

❖ما هو تقريباً عدد ساعات العمل على الآلة؟..

❖هل يتطلب عملك شروطاً عضلية أو بدنية معينة في الشخص الذي يقوم به؟..

ثالثاً: مسؤوليات الوظيفة:

❖المسؤوليات المالية	❖المسؤوليات الفنية	❖المسؤوليات الإدارية
١/......................	١/............................	١/....................
٢/......................	٢/...........................	٢/...................

رابعاً:ظروف العمل:

إضاءة:.................. تهوية:............................ رطوبة:..................

حرارة:........................ أخطار:...................... مؤثرات أخرى:.............

عدد ساعات العمل:...

خامساً:المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:

❖المستوى التعليمي:.................. ❖الخبرات السابقة:..............................

❖المهارات:..

❖السمات الشخصية:................. ❖أخرى:...

❖هل تعتقد أن هذه الوظيفة تقودك إلى وظيفة أعلى في المنظمة؟....................

التوقيع:.................... **محلل الوظائف:**....................

أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٧ - ٤٨

سادساً: مرحلة إعداد بطاقات الوصف:

وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم جمعها وتصنيفها في المراحل السابقة. ولا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة البيانات وتحديث المعلومات باستمرار(**التحسين المستمر**) .

مجالات استخدام بطاقات وصف الوظائف:

تستخدم بطاقات وصف الوظائف في مجالات أخرى منها:[١]

١. وصف الوظائف أساساً في تخطيط القوى العاملة.
٢. وصف الوظائف أساساً في الاستقطاب والاختيار.
٣. وصف الوظائف أساساً في عملية التدريب.

---

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦ - ٢٧

٤. وصف الوظائف أساساً في عملية الترقية.

٥. وصف الوظائف أساساً في تقييم الأداء.

أولاً: وصف الوظائف أساساً في تخطيط القوى العاملة:

أن تخطيط القوى العاملة يحتوى على أمرين أساسيين هما تحديد نوعيات الأشخاص المطلوبين للعمل في منظمة معينة (النوع)، وتحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية (الكم)، والبيان الأول الخاص بنوعيات الأشخاص ومواصفاتهم نحصل عليه من بطاقات توصيف الوظائف. وذلك من خلال الإطلاع على الشروط والمواصفات الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة والمواصفات التي يجب أن تتوفر فيه

ثانياً: وصف الوظائف أساساً في الاستقطاب والاختيار:

وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يسهم في جعل عملية الاستقطاب أكثر كفاءة إذ تتجه إدارة الموارد البشرية مباشرة إلى المصادر الأكثر احتمالاً، مثلاً إذا كان المطلوب موظفين جامعيين تتجه جهود الاستقطاب إلى مجتمع خريجي الجامعات، و إذا كان المطلوب أصحاب الخبرات بغض النظر عن المؤهل الجامعي اتجهت عملية الاستقطاب إلى سوق العمل الذي تتوفر فيه هذه النوعية من القوى العاملة.

ثالثاً: وصف الوظائف أساساً في عملية التدريب:

في ضوء البيانات المتضمنة في بطاقات وصف الوظائف عن واجبات ومسئوليات الوظائف و أساليب الأداء و إجراءاته تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقضي به بطاقات الوصف.

رابعاً: وصف الوظائف أساساً في عملية الترقية:

إن الترقية في الأساس هي ترفيع الموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسئوليات وسلطات أعلى ولكن بشرط توفر شروط شغل الوظيفة الأعلى، ومن ثم فأن بطاقة

وصف الوظائف توفر هذه الشروط وبذلك تكون أساساً لاختيار من تتوفر فيه هذه الشروط بدرجة اكبر، أو قد تحُجب هذه الوظيفة إذا لم يوجد بين المتقدمين من تتوفر فيه هذه الشروط و البحث عن شخص من خارج المنظمة تتوفر فيه المواصفات اللازمة لشغل الوظيفة.

خامساً: وصف الوظائف أساساً في تقييم الأداء:

لكي يتم تقييم أداء العمل لا بد من وجود معايير موضوعية تتخذ أساساً في القياس والمقارنة، ولعل اسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة بوصف الوظيفة عن واجبات ومسئوليات الوظيفة و أساليب أداءها. هل يصل الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة...؟

عليه تعتبر بطاقات وصف الوظيفة أساساً في كثير من القرارات الخاصة بمنح العلاوات أو المكافآت أو الترقيات أو الحوافز أو النقل أو إنهاء الخدمة.

الفصل السادس

تحليل وتوصيف الوظائف

Jobs sorting and evaluation

- ☒ ماهية تقويم وترتيب الوظائف.
- ☒ الهدف من تقويم الوظائف.
- ☒ عوامل تقويم الوظائف.
- ☒ طرق تقويم الوظائف.

ترتيب وتقويم الوظائف

ماهية تقويم وترتيب الوظائف:

تعريف تقويم الوظائف: يقصد بتقويم الوظائف تحديد قيمة لكل وظيفة تميزها عن الوظائف الأخرى بالمنشأة ثم إعطاء الأجور لشاغليها على أساس هذه القيم.

ويقصد بتقويم الوظائف تحديد أهمية كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف في المنظمة وذلك في ضوء واجباتها ومسؤولياتها والشروط المحددة لإشغالها.

ويعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المنظمات المختلفة لأنه يهدف إلى تحديد الأهمية أو القيمة النسبية لكل وظيفة في المنظمة بغرض تحديد اجر عادل لشاغلي هذه الوظيفة.[1]

الهدف من تقويم الوظائف:

١. يهدف تقييم الوظائف إلى الربط بين معدل الأجور الذي يحصل عليها العامل في المنظمة وما بين حجم ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار كل ما يمتلك من إمكانات وخبرات.

٢. كما يهدف إلى تحديد أهمية كل وظيفة والأجر المناسب لها عن طريق تحديد درجة مالية مناسبة لها من بين الدرجات المالية المعمول بها في المنظمة، ويتوقف تحديد هذه الأهمية على واجباتها ومدى صعوبتها.[2]

---

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩

٢ د.نادر احمد أبو شيخة،**ادارة الموارد البشرية**، الطبعة الاولى (عمان: دار صفاء للنشر، ٢٠٠٠م) ص ١٢٠

عوامل تقويم الوظائف:

وهي العوامل التي يتم على أساسها حساب الأهمية أو القيمة النسبية للأعمال المختلفة في المنظمة، **وهي:**[1]

١. **عامل المهارة (الخبرة):** ويقصد بالمهارة مجموعة الخبرات التي تكتسب عادة من خلال الأداء الفعلي للعمل والتي تشير إلى مدى السرعة والدقة المطلوبين لأداء العمل. وتختلف المهارة من عمل لآخر حسب طبيعة العمل والوسائل المستخدمة لأدائه وينطوي **عامل المهارة على المهارات التالية:**

أ) المهارة اليدوية: كدقة الصنع وإتقان العمل.

ب) المهارة الحسية: كقوة السمع والملاحظة والتمييز وحدة البصر.

ج) المهارات الذهنية:كالإبداع والابتكار والسرعة في التعلم والتدريب وتشمل الخبرة في إدارة الآلات وعدم تكرار الحركات والتعاون.

٢. **عامل المجهود العقلي:** ويشمل صفات توجد في الشخص كالذكاء والذاكرة واستخدام المنطق والقدرة على التعبير والقدرة على معاملة الناس والقدرة على التفكير ويشمل المعلومات والمعارف المطلوبة في الفرد لأداء الوظيفة.

٣. **عامل المجهود الجسماني:** ويقصد به المجهود الذي يبذل لأداء العمل كالجلوس والوقوف والمشي والتسلق والرفع.

٤. **عامل المسئولية:** وتشير إلى ما يحتويه العمل من مسئوليات ودرجة كل منها حيث أداء الفرد للعمل وتشمل المسئولية عن المواد الخام والآلات والممتلكات و الأموال و الأفراد وغيرها.

٥. **عامل ظروف العمل:** ويقصد بها تلك المؤثرات التي يخضع لها الفرد أثناء قيامه بالعمل مثل وجوده في المبنى أو الهواء أو الضوضاء أو الإضاءة أو الرطوبة أو الحرارة والتهوية.

---

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠

طرق تقويم الوظائف:

أن طبيعة نشاط المنظمة تحدد إلى درجة كبيرة طريقة التقويم المناسبة،فمثلاً يعتبر مجال تطبيق طرق التقويم غير الكمية (طريقة المراتب وطريقة التدرج) أكثر استخداماً في الوحدات الخدمية، وتعتبر طرق التقويم الكمية (طريقة النقط، طريقة مقارنة العوامل) أكثر استخداماً في الوحدات الاقتصادية،وبخاصة الصناعية.ليست هنالك طريقة صائبة وأخرى خطأ فلكل طريقة مزايا وفوائد عملية مثلما لها عيوب، وان طبيعة المنظمة والوقت والجهد والتكاليف التي يبذل لتطبيق تقويم الوظائف هي التي ترجح اختيار طريقة على أخرى.[١]

١) طرق التقويم غير الكمية:

تتمثل طرق التقويم الغير كمية في الطرق الآتية:

١. طريقة المراتب. ٢. طريقة المقارنة الزوجية. ٣. طريقة التدرج.

أولاً: طريقة المراتب: تعتبر من أقدم الطرق استخداماً والأكثر شيوعاً لتقويم الوظائف، وتقوم هذه الطريقة في تحديدها للأهمية النسبية للوظائف على أساس الحكم العام والإجمالي على كل وظيفة باعتبارها وحدة واحدة دون الخوض في أهمية كل عنصر او عامل يدخل في تكوينها، ولا يترك الأمر للمُقوم أن يحدد القيمة النسبية للوظيفة على هواه،بل أن ذلك يتطلب وجود معايير محددة للحكم على الوظيفة كما يشترك أكثر من مُقوم في الحكم وتقويم الوظيفة الواحدة. **وتمر طريقة المراتب بالمراحل والخطوات التالية:**[٢]

١. يتم إعداد بطاقات وصف الوظائف التي سيجرى تحديد أهميتها النسبية فيما بينها ويكتب بكل بطاقة بيان بواجبات كل وظيفة ومسئولياتها والشروط الواجب توفرها فيمن يشغلها .

---

١ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ١٢١

٢ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤١ - ٤٥

٢. يُعطى كل عضو من أعضاء لجنة تقويم الوظائف بالمشروع مجموعة كاملة من بطاقة وصف الوظائف المطلوب تقويمها.

٣. يتولى كل عضو من أعضاء اللجنة منفرداً دراسة أوصاف الوظائف في ضوء المعايير التي تحكم عملية مقارنة الوظائف ببعضها ثم ترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبية،ويتولى العضو تحديد الوظيفة التي تتطلب من وجهة نظره اكبر قدر من العوامل التي تدخل في تكوين هذه الوظيفة ويضعها في المرتبة الأولى باعتبارها تمثل أعلى مستوى وظيفي بالنسبة للوظائف التي يتم تقويمها، كما يتولى العضو تحديد الوظيفة التي تتطلب اقل قدر من العوامل التي تدخل في تكوين الوظيفة ويضعها في المرتبة الدنيا باعتبارها تمثل أدنى مستوى وظيفي،ثم يتم ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية فيما بين المستويين الأعلى و الأدنى.

٤. يتولى عضو لجنة التقويم إثبات نتائج ترتيبه للوظائف وفقاً لأهميتها النسبية في كشف خاص يوضح به أسماء الوظائف مرتبةً ترتيباً تنازلياً وفقاً لمستوى كل منها انظر جدول (٦/١) .

جدول (٦/١) مثال لترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً وفقاً لمستوى كل منها

اسم الوظيفة	المرتبة
أ	١
ب	٢
ج	٣
د	٤
هـ	٥

٥. للتأكد من دقة وسلامة التقدير يتولى عضو اللجنة إعادة عملية تقويم الوظائف مرتين أخريين بحيث تنقضي فترة زمنية (عادة أسبوع) بين كل عملية وسابقتها ثم يقوم العضو بدراسة نتائج عمليات الترتيب الثلاث للوقوف على مدى ما يكون هنالك من اختلاف بعد دراسة أسباب هذه الاختلافات وأثرها يتم إعداد كشف نهائي يوضح به أسماء الوظائف والمرتبة التي خصصت لكل وظيفة ومتوسط مراتب كل وظيفة في العمليات الثلاث مقرباً إلى اقرب رقم صحيح جدول (٢ / ٦).

جدول (٢ / ٦) مثال لتحديد متوسط مراتب الوظائف في عمليات الترتيب الثلاثة

اسم الوظيفة	المرتبة في عملية الترتيب الأول	المرتبة في عملية الترتيب الثانية	المرتبة في عملية الترتيب الثالثة	متوسط المراتب	المتوسط بعد التقريب
أ	١	٢	١	١,٣	١
ب	٢	١	٢	١,٧	٢
ج	٣	٣	٤	٣,٣	٣
د	٤	٤	٣	٣,٧	٤
هـ	٥	٥	٥	٥	٥

٦. يتولى رئيس لجنة التقويم دراسة مراتب الوظائف وفقاً للنتائج التي وصل إليها كل عضو من أعضاء اللجنة منفرداً وبالنسبة لكل وظيفة على حده، وفي حالة وجود اختلاف في تقديرات أعضاء اللجنة يتولى رئيس اللجنة دراسة هذه الاختلافات بالاشتراك مع أعضاء اللجنة مجتمعين والوقوف على أسبابها وأثرها ويحدد الترتيب النهائي للوظائف بحساب متوسط تقديرات جميع أعضاء اللجنة كما في جدول (٦/٣).

(جدول ٦/٣) مثال للترتيب النهائي للوظائف وفقاً لاميتها النسبية

اسم الوظيفة	متوسط المراتب وفقاً لتقدير العضو (الأول)	متوسط المراتب وفقاً لتقدير العضو (الثاني)	متوسط المراتب وفقاً لتقدير العضو (الثالث)	متوسط تقديرات الأعضاء الثلاثة	المتوسط مقرباً الترتيب النهائي للوظائف
أ	١	٢	١	١,٣	١
ب	٢	١	٢	١,٧	٢
ج	٣	٣	٤	٣,٣	٣
د	٤	٤	٣	٣,٧	٤
هـ	٥	٥	٥	٥	٥

ثانياً: استخدام المقارنة الزوجية بين الوظائف لتحديد أهميتها النسبية:

تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة كل وظيفة بكل وظيفة أخرى من الوظائف التي سيتم تحديد أهميتها النسبية، وعند إجراء المقارنة بين كل وظيفتين تحدد الوظيفة ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات الزوجية:

عدد المقارنات الزوجية = ن (ن – ١) / ٢

حيث (ن) تساوي عدد الوظائف المراد تقويمها.

وعلى ذلك إذا كان لدينا أربعة وظائف هي:(محاسب،مراجع، مهندس، فراش). أُعطيت لثلاثة مقيمين (س، ص، ع) فان عدد المقارنات الزوجية ستكون:

٤ (٤ – ١) / ٢ = ٦ مقارنات

وهي: محاسب مراجع، محاسب مهندس، محاسب فراش، مراجع مهندس، مراجع فراش، مهندس فراش.

وإذا كانت نتائج ترتيب الوظائف المذكورة من قبل المقومين كما يلي:

جدول (٤ / ٦) مثال لترتيب الوظائف من قبل المقومين (س، ص، ع)

الوظيفة	المقوم س	المقوم ص	المقوم ع
محاسب	٣	٣	٤
مراجع	٢	١	٢
مهندس	١	٢	١
فراش	٤	٤	٣

فيمكن ترتيب الوظائف حسب الأهمية بمقدار عدد المرات التي أُعطيت لها المرتبة فقد نالت وظيفة المهندس في المثال السابق المرتبة الأولى من قبل المقوم س والمقوم ع بينما نالت وظيفة مراجع المرتبة الأولى من قبل المقوم ص وذكرت أنها تحتل المرتبة الثانية من قبل المقوم ع والمقوم س وهكذا يمكن وضع الترتيب النهائي بناءاً على نتائج المقومين الثلاث على النحو التالي: جدول (٥/ ٦) مثال للترتيب النهائي للوظائف.

جدول (٥/ ٦) مثال للترتيب النهائي للوظائف.

الترتيب	الوظيفة
١	مهندس
٢	مراجع
٣	محاسب
٤	فراش

ثالثاً: طريقة التدرج:

يُطلق على هذه الطريقة أحياناً (طريقة التصنيف) أو طريقة (الفئات السابق تحديدها) وتستند هذه الطريقة على إنشاء سلم الدرجات،إذ تمثل كل درجة منها

مستوى محدد من الصعوبة تضم الوظائف التي تتفق في درجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها. **وتتمثل خطوات إعداد هذه الطريقة في الآتي:** [(1)]

١. تحديد عدد الدرجات ويتم تمييز كل درجة عن الأخرى من خلال ادارك الفروق الدقيقة بين تعاريف هذه الدرجات.
٢. دراسة أوصاف الوظائف وتقسيمها إلى عدد من المستويات الوظيفية المقابلة لعدد الدرجات على أساس التماثل أو التشابه القائم بين صعوبة هذه الوظائف ثم إعداد تعريف مستقل لكل مستوى من واقع أوصاف الوظائف.
٣. تحديد عدد المستويات الوظيفية، وتوزيع أوصاف الوظائف على هذه المستويات. وتعريف كل مستوى بتحديد لسمات وعوامل التقويم المميزة له.

يتم تحديد قيمة الوظيفة في طريقة التدرج بالاعتماد على مقياس يستخدم للحكم على أهمية وقيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

٢) طرق التقويم الكمية:

تتمثل طرق التقويم الكمية في الطرق الآتية:

١. طريقة النقط.
٢. طريقة مقارنة العوامل.

أولاً: طريقة النقط:

تتميز هذه الطريقة بدقة نتائجها رغم تعقدها وطول إجراءاتها وتكاليفها المالية العالية ويتم التقويم **وفقاً لهذه الطريقة بالاعتماد على الخطوات التالية:**[(2)]

١. تحديد أنواع الوظائف المطلوب تقويمها تمهيداً لتحديد العوامل المؤثرة في صعوبة واجباتها ومسؤولياتها وبالتالي وضع مقياس كمي واحد لكل نوع من هذه الوظائف.

---

١ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢٣ - ١٢٤

٢ المرجع نفسه، ص ص ١٢٤ - ١٢٨

٢. تحديد عوامل التقويم وتعريفها،إذ أن لكل نوع من الوظائف عوامل تقويم أساسية، فقد تمثل ظروف العمل و أخطاءه و المجهود ألبدني،عوامل أساسية في تحديد الوظائف التجارية أو الوظائف الكتابية.

٣. تحديد مستويات كل عامل من عوامل التقويم و إعداد تعريف لكل مستوى، مع مراعات تحديد عدد المستويات المناسبة لكل عامل تجنباً للاختناقات بين الوظائف في حالة قلة عدد المستويات ولتلافي صعوبة التمييز بين المستويات لزيادتها.

٤. تحديد أوزان عوامل التقويم وعدد النقط الخاصة بمستوياتها، وذلك بتحديد الأهمية النسبية لكل عامل بوضع مقياس كمي يكشف عن الفروق القائمة بين عامل وآخر عن طريق دراسة أنشطة المنظمة، ثم تحديد أهمية كل عامل بشكل نسبة مئوية. ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لكل مستوى لكل عامل من عوامل التقويم، بما يكفل إبراز أوجه الاختلاف بين هذه المستويات .

٥. اختيار عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة أو المفتاحية بحيث تمثل جميع مستويات الوظائف المراد تقويمها لدراسة مدى توافر عامل من عوامل التقويم في كل وظيفة مختارة، لتحديد المستوى المناسب للوظيفة وإعطائها عدد النقط الخاصة بهذا المستوى.

٦. جمع عدد النقط بهدف معرفة ما حصلت عليه كل وظيفة، ثم ترتيب هذه الوظائف تنازلياً وفقاً لعدد النقط. يلي ذلك ترجمة النقط إلى اجر يقابل أهمية الوظيفة وصعوبتها.

مثال يوضح الخطوات العملية لتقويم الوظائف بطريقة النقط

أولاً: نفترض أن عوامل التقويم الأساسية لوظيفة إشرافية وأهميتها النسبية كانت كما يلي جدول (٦ /٦).

جدول (٦ /٦) يوضح عوامل التقويم الأساسية لوظيفة إشرافية

عوامل التقويم الأساسية	الأهمية النسبية
المهارة	٦٠٪
المجهود	١٠٪
المسئولية	٢٠٪
ظروف العمل	١٠٪
المجموع	١٠٠٪

ثانياً: نفترض أن العوامل الفرعية للعوامل الأساسية وأهميتها النسبية هي العوامل المبينة في جدول (٧ /٦):

جدول (٧ /٦):

عوامل التقويم الأساسية	النسبة المئوية	عوامل التقويم الفرعية	النسبة المئوية
المهارة	٦٠٪	التعليم	٢٠٪
		التدريب	١٥٪
		الخبرة	١٥٪
		الدقة	١٠٪
المجهود	١٠٪	المجهود الذهني	٥ ٪
		المجهود ألبدني	٥ ٪
المسئولية	٢٠٪	المسئولية المالية	١٠٪
		مسئولية الإشراف على الآخرين	٥ ٪
		مسئولية العدد والآلات	٥ ٪
ظروف العمل	١٠٪	بيئة العمل	٦٪
		أخطار العمل	٤ ٪
المجموع	١٠٠٪		١٠٠٪

ثالثاً: نفترض أن المجموع الكلي أو الحد الأقصى للنقط = (١٠٠٠) نقطة.

رابعاً: يستخرج عدد النقط من كل عامل فرعي في ضوء الأهمية النسبية له على النحو التالي:

مثال: التعليم ١٠٠٠×٢٠/١٠٠ = ٢٠٠ نقطة.

وهكذا بالنسبة لبقية العوامل.

خامساً: تحدد المستويات لكل عامل من عوامل التقويم الفرعية.ولنفترض أنها حددت على النحو التالي: -التعليم = ٦ -التدريب =٥ - الخبرة = ٤

وهكذا ويلاحظ انه ليس من الضروري أن يتساوى عدد المستويات (الدرجات) لكل عامل من عوامل التقويم المختلفة.

سادساً: يمثل المستوى الأول لعوامل التقويم النوعية مقدار الأهمية النسبية التي يمثلها هذا العامل. فهي للتعليم (٢٠)، والتدريب (١٥)، والخبرة (١٥)، وهكذا.

سابعاً: تستخرج الزيادة اللازم إضافتها بين كل مستوى وآخر (أساس المتوالية) بالطريقة التالية:

إجمالي ما حصل عليه عامل التقويم الفرعي من نقط – الأهمية النسبية للعامل

عدد المستويات

(مع ترتيب النتائج إلى اقرب رقم صحيح)

ففي عامل التعليم مثلاً تستخرج الزيادة على النحو التالي: (٢٠٠ – ٢٠)/٥ =٣٦

ثامناً: تتم مضاعفة عدد النقط التي حصل عليها كل عامل فرعي في متوالية عددية أو هندسية، فلو اتبعت المتوالية العددية فان تسلسل هذه المتوالية وفقاً لعدد المستويات السابق تحديدها لكل عامل فرعي هي:(٢٠، ٥٦، ٩٢، ١٦٤، ٢٠٠) وهكذا تستخرج لعوامل التقويم الفرعية الأخرى.

تاسعاً: بالاعتماد على بطاقات وصف الوظائف يتم تقدير عدد النقط في كل من هذه العوامل المساعدة لكل وظيفة، فإذا كان عامل التعليم كما جاء في بطاقة الوصف هو تعليم على مستوى الشهادة الثانوية **وان مستويات التعليم كما تم تعريفها هي على النحو التالي:**

- المستوى الأول. تعليم على مستوى الشهادة الابتدائية أو ما يعادلها.
- المستوى الثاني. تعليم على مستوى الشهادة الإعدادية أو ما يعادلها.
- المستوى الثالث. تعليم على مستوى الشهادة الثانوية أو ما يعادلها.
- المستوى الرابع. تعليم على مستوى شهادة الدبلوم الوسيط أو ما يعادلها.
- المستوى الخامس تعليم على مستوى الشهادة الجامعية الأولي. (بكالوريوس)
- المستوى السادس. تعليم على مستوى الشهادة (فوق الجامعية).

فان المستوى المقابل لما جاء في بطاقة الوصف هو (المستوى الثالث) أي (٩٢ نقطة) وهكذا بالنسبة لباقي عوامل التقويم الفرعية.

عاشراً: جمع ما حصلت عليه جميع عوامل الوظيفة من نقط، ومن ثم ترتيب الوظائف حسب مجموع النقط التي حصلت عليها.

ثانياً: طريقة مقارنة العوامل:

تتمثل الخطوات الرئيسية التي يمكن إتباعها للوصول إلى تقويم الوظائف، **وفق هذه الطريقة كالآتي:** [1]

١. اختيار عوامل التقويم في ضوء طبيعة نشاط المنظمة ونوعية الوظائف فيها وتعريفها بوضوح، وتستخدم خمسة عوامل رئيسية تتمثل في (القدرات الذهنية والمهارة والمجهود ألبدني والمسئولية الإشرافية وغير الإشرافية وظروف العمل) ثم يتم تعريف عوامل التقويم لاستيعاب هذه العوامل من قبل المقومين

١ المرجع نفسه، ص ص ١٢٨ -١٣٠

٢. اختيار عدد من الوظائف الممثلة للأنشطة والمستويات الوظيفية المختلفة بحيث تكون ممثلة للنوعيات المقرر تقويمها

٣. ترتيب الوظائف المختارة تحت كل عامل من عوامل التقويم السابقة، جدول (٨/ ٦) يوضح ترتيب الوظائف الرئيسية تحت عوامل التقويم.

جدول (٨/ ٦) ترتيب الوظائف الرئيسية تحت عوامل التقويم

الترتيب	القدرات العقلية	المهارة	المجهود الجسماني	المسؤولية	ظروف العمل
١	ساعي	ساعي	كاتب حسابات	ساعي	كاتب حسابات
٢	كاتب حسابات	كاتب حسابات	م. إنتاج	كاتب حسابات	م. إنتاج
٣	مهندس	مهندس	مهندس	مهندس	مهندس
٤	م.إنتاج	م.إنتاج	ساعي	م. إنتاج	ساعي

٤. مراجعة نتيجة الترتيب لتجنب الغموض في توصيف الوظائف

٥. توزيع متوسط أجور الوظائف المختارة على عوامل تقويمها وفقاً للأهمية النسبية للعوامل (باستخدام متوسط الأجر الشهري أو الأسبوعي).

٦. إنشاء قياس التقويم وذلك بتوزيع الوظائف على مقياس نقدي لكل عامل على حده تقويم وترتيب باقي الوظائف في المنظمة بدراسة أوصافها ومقارنة أهمية كل عامل من عوامل تقويمها بأهمية نفس العامل في الوظائف التي سبق تقويمها والمدرجة تحت هذا العامل بالمقياس النقدي.

الفصل السابع

الأجور والرواتب

wages and salaries

- ☒ مقدمة.
- ☒ ماهية الأجور.
- ☒ مفهوم الرواتب.
- ☒ العلاقة بين الأجور والرواتب.
- ☒ أنواع الأجور والرواتب.
- ☒ أهمية الأجور والرواتب.
- ☒ أسس ومبادئ تحديد الأجور و الرواتب.
- ☒ العوامل المؤثرة على تحديد الأجور والرواتب.
- ☒ معايير تحديد الأجور والرواتب.
- ☒ الطرق المختلفة لدفع الأجور والرواتب.
- ☒ طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج.
- ☒ عوامل نجاح الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي.
- ☒ مراحل إعداد هيكل الأجور.

مقدمة

تحتل الأجور والمرتبات التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تُمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة،إضافة إلي كونها مؤشر علي المركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع ويعتبر من أهم الأنظمة التي تحتاجها المنظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة التي تؤثر على المنظمة،خاصة قدرتها علي استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم ثم ربحيتها واستمرارها.كما يتطلب إعداد بشكل سليم مجموعة من مستلزمات فنية وإدارية معقدة. في العقود الأخيرة من القرن العشرين صدرت العديد من القوانين ركزت على موضوعات من أهمها، الحد الأدنى للأجور و التأمينات والمعاشات.

ولقد ضمن الإسلام منذ أربعة عشر قرناً حق العامل باعتبار رب العمل راعياً ومسئولاً أمام الله على رعيته. ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم في وعيد صريح: (ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خاصمته يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه أجره) رواه ابن ماجة. فالتحذير هنا من بخس العامل حقه وإعطائه أقل مما يستحق استغلالاً لحاجته للعمل.وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: (إن النبي صلى الله عليه وسلم نهى عن استئجار الأجير حتى يتبين له أجره). وقال صلى الله عليه وسلم(أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه). و في رواية (سمي للأجير أجره قبل أن يبدأ عمله).

ولقد حفظ الإسلام كرامة رب العمل وكرامة الموظف أو العامل ويكفي العامل تحذيراً قوله صلى الله عليه وسلم:(من غشنا فليس منا)، وقوله:(من تقاضى الأجر

حاسبه الله بالعمل) وقوله:(إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة).وكفى بالتهاون والتراخي وتضييع ساعات العمل في فعل لا شيء من تضييع للأمانة وغش لا يرضاه الله. بسم الله الرحمن الرحيم (أنا لا نضيع اجر من أحسن عملا)..والجزاء كان من جنس العمل. من غير المنطقي أن يمنح أرباب العمل موظفيهم رواتب ضئيلة وينتظروا منهم إنتاجية كبيرة. يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه).[١]

ماهية الأجور:

الأجر في اللغة هو الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدل على معنيين متقاربين: معنى ديني يفيد الجزاء على العمل الصالح أو الثواب والمكافأة، على نحو ما جاء في القرآن الكريم:)إِنَّا لا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ((سورة الأعراف الآية ١٧٠)، ومعنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة قوة العمل البشري أو بدلها مادياً كان أم غير مادي.

والأجر بالمفهوم الاقتصادي هو المبلغ الذي يُدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر.

ويعرف الأجر أيضاً بأنه ما يحصل عليه العامل ويُصرف له يومياً أو أسبوعيا، وهو يطلق عادة على التعويض الذي يُدفع لشاغلي الأعمال ويحدد وفق المصنعية أو الإنتاجية وهم ما يسمون بالعمال حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو كلاهما معاً، فالفرق من ناحية الشكل لا المضمون

١ سهلية محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية (عمان،الأردن: دار وائل للنشر،٢٠٠٦) ص ٢٦٦

وهو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.(١)

تستخدم الأجور للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين.(٢)

هو ما يُحدد كمقابل للساعة أو اليوم أو الأسبوع أو يُحدد لإنتاج القطعة أو أداء عمل محدد بمقابل محدد.

هو الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل.

هو المبلغ النقدي الفوري الذي يُدفع للعامل مقابل ساعة أو يوم عمل.(٣)

يُستخدم مصطلح الأجر للدلالة على العاملين الذين يتقاضون إستحقاقهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة.(٤)

يُقصد بسياسة الأجور تلك السياسة التي تُنتهج للتأثير على مستوى الأجور أو في هيكل الأجور أو فيهما معاً بُغية تحقيق أهداف معينة.

ويقصد بهيكل الأجور تحديد قواعد حسابها وأسس تفاوتها من عمل لآخر داخل قطاع واحد أو من قطاع لآخر.(٥)

---

١ صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، د ط (القاهرة: الدار الجامعية،١٩٩٩) ص ٣٩٥.

٢ صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**،د ط (القاهرة:شباب الجامعة للطباعة والنشر،١٩٩٠) ص٣٦٦

٣ أ.د. عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٤

٤ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨

٥ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٣

مفهوم الرواتب:

ويُطلق عادة على التعويضات النقدية التي تُدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية ويسمون بالموظفين حيث تُدفع تعويضاتهم على أساس الزمن. **ويتكون نظام التعويضات من: (المرتب الأساسي والحوافز أو العلاوات أو أي مزايا أخرى):**[١]

١. **والمرتب الأساسي:** هو المرتب الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو الأسبوع أو الشهر نتيجة قيامه بالعمل.

٢. **أما الحوافز فهي:** المكافآت التي تُمنح للفرد إلي جانب أجره الأساسي وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء.

٣. **أما المزايا:** فهي المكافآت التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لتوظيفه ومركزه في المنظمة، ومن أمثلة المزايا التأمين الصحي والإجازات المدفوعة والمعاشات والراتب هو ما يحصل عليه الموظف ويُصرف له شهرياً.

وهو ما يُدفع للموظف نظير قيامه بعمل لا يُحسب بالساعة وإنما على أساس الأسبوع أو الشهر أو السنة. [٢]

والراتب هو المقابل الذي يُدفع شهرياً ويكون ثابتاً يتقاضاه العامل أو الموظف نهاية كل شهر.

ويستخدم مصطلح الراتب للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس شهري وتُصرف لهم شهرياً في الغالب وبشكل ثابت لا يتقيد بعدد الساعات التي يعملها العامل. ويقع هؤلاء في المستويات الإدارية العليا و الوسطى ويشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة في المنظمة.[٣]

١ د.راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص٢١٧

٢ أ.د. عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٤

٣ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٨

العلاقة بين الأجور والرواتب:

تمثل كلا من الأجور والمرتبات تعويضاً نقدياً مباشراً يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها ، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية، بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين ، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية و الإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معاً.[١] وتُطلق كلمة الأجور على جميع أنواع وأشكال المكافأة التي يتحصل عليها العنصر البشري . بالتالي فهي تتضمن الأجر بالساعة، وبالأسبوع للعمال الصناعيين. والمهايا الشهرية للعمال الكتابيين والمشرفين والمهايا مضافاً إليها إمتيازات ومكافآت أخرى للمديرين.[٢]

اختفي التمييز بين اللفظان وأصبحا مترادفان، وان كل منهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة. ونحن مع توحيد المصطلح من حيث استخدام الكلمة (اجر أو راتب) بشكل مترادف إذ تفضل الكلمة بمعناها الواسع تقليلاً للفوارق الاجتماعية وما يترتب عليها من معاناة نفسية لدى العاملين في المنظمة.

أنواع الأجور والرواتب:

تتمثل أنواع الأجور و الرواتب في الآتي: [٣]

١. **الأجر الدوري والأجر غير الدوري:**

أ) فالأجر الدوري هو المقابل للتكرار كل فترة صرف، مثال: الأجر الأساس وغلاء المعيشة.

---

١ د. راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ٢١٨

٢ صلاح الشنواني، مرجع سبق، ذكره، ٣٦٦

٣ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص ١١٦ - ١١٧

ب) أما الأجر غير الدوري هو الذي يُدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر،كما انه ليس مقابلاً صريحاً للوظيفة، مثال: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية ومنح الأعياد وما في حكمها.

٢. **الأجر الاسمي والأجر الحقيقي:**

أ) فالأجر الاسمي هو الأجر الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به.

ب) والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.

٣. **الأجر النقدي والأجر العيني: فالأجر النقدي يتكون من جزأين**

أ) جزء ثابت يدفع بشكل دوري.

ب) وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

أولاً: الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حسب نظام دفع الأجور في المنظمة وحسب طبيعة العمل الذي يؤدى. ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر يظل ثابتاً على امتداد مدة خدمة العامل،ولكنه يعني انه يظل ثابتاً لفترة معينة،ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف التي تحتم هذا التعديل ومن أهمها: زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه العائلية بسبب التغيير في عدد أفراد أسرته،وبذلك يسمح بزيادة المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة يحددها نظام الأجور وهذه تسمى بالعلاوة الدورية.

ثانياً: الأجر المتحرك:

تدفع المنظمة إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية تتمثل في:

١. الأجر التشجيعي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد.

٢. المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل بحيث تحقق فائدة للمنظمة تؤدي لزيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف الإنتاجية .

٣. الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة أو ظروف الوظيفة.

٤. البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة،كبدل الانتقال، أو بدل العدوى للأطباء،....

٥. الأرباح التي تدفعها المنظمة للعاملين.

أهمية الأجور والرواتب:

لا تقتصر أهمية الأجور والرواتب على العامل أو الموظف الذي يتقاضاه فقط وإنما تتعدد المستويات في أهميتها **وهي كما يلي:**[(١)]

١. **أهمية الأجر على المستوى القومي:** فهي تحدد مستوى انتعاش الاقتصاد ومدى توفر الحياة الكريمة للعاملين حينما يُقاس هذا الأجر بمستوى الحياة وغلاء المعيشة ومدى تحقيقه للعيش الكريم للعاملين.

٢. **أهمية الأجر على المستوى الإقليمي:** بحيث لابد أن يتناسب ومستوى الحياة بالأقاليم المختلفة وحتى يكون عادلاً ينبغي أن يتناسب والحياة في الأقاليم المختلفة حتى لا تكون هنالك أقاليم ينفر من النقل إليها العاملون بحجة ارتفاع نسبة الغلاء فيها مقارنة بالأجر.

٣. **أهمية الأجر على مستوى المنظمة:** ولابد أن يتسم مستوى الأجور بالمنظمة بالعدالة والمساواة بين الموظفين وفقاً لجهدهم وكفاءتهم وتأهيلهم،كما يكون الأجر في الجانب الآخر كافياً لتحقيق العيش الكريم للعاملين حتى يستقر

١ د. زكي مكي إسماعيل، **ادارة الموارد البشرية**، د ط (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، سلسلة العلوم الإدارية (٧)، ٢٠٠٩م) ص ص ١٦٦ - ١٦٧

العاملون ويندفعون نحو العمل وإلا كان الأجر طارداً لهم ودافعاً لزيادة معدلات الغياب ودوران العمالة والهجرة من المنظمة.كما أن الأجور المجزية بالمنظمة تؤدي إلى استقطاب أفضل الأفراد.

٤. **أهمية الأجر على مستوى الفرد:** يمثل الأجر أهمية قصوى بالنسبة للفرد بحيث انه كلما كان الأجر مشبعاً لحاجات العامل كلما زاد رضاه وكان دافعاً لزيادة إنتاجيته وزيادة استقراره بالمنظمة. كما أن الأجر المجزي للفرد يمثل مكانة اجتماعية له بين زملائه وبالتالي يجعله أكثر رضاءاً وأكثر قدرة على العيش الكريم دون معاناة وذلك بما يمكن العامل من شراء كل احتياجاته من السلع والخدمات. وكل ما زاد الأجر كل ما مكنه من إشباع الحاجات الكمالية (غير الأساسية) ومن القدرة على الادخار. فالعامل الذي يكون في وضع مادي مريح يكون أكثر دافعية وحماس للعمل بخلاف العامل الذي يعاني نقص في الأجر وعدم القدرة على إشباع حاجاته الضرورية وتأتي ردود أفعاله تلك بعدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية والإحباط ومن ثم التأخير والغياب وترك الخدمة أو الهجرة وزيادة دوران العمالة

أسس ومبادئ تحديد الأجور و الرواتب:

يجب مراعاة الأسس والمبادئ التالية عند تحديد الأجور والرواتب:[1]

١. أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.

٢. أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قِبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه، فانخفاضها يؤدي إلى ترك الموظفين الأكفاء العمل في المنظمة للعمل في منظمات أخرى ثم انخفاض الإنتاجية تبعاً لذلك.

١ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص ١١٢ - ١١٣

٣. التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد وبين ما تتحمله المنظمة نظير تلك القوة من تكاليف إجمالية،في شكل أجور ونفقات أخرى كالمزايا والخدمات.
٤. مبدأ الكفاية بأن يكون هنالك تناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.
٥. أن يتم وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة.
٦. مبدأ العدالة بأن يعكس نظام الأجور الارتباط بين ما يدفع للعامل كمقابل وأدائه الفعلي للعمل.
٧. أن يتناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة المالية ومركزها المالي.
٨. مبدأ المساواة أي يجب أن يكون هنالك مساواة في تحديد الأجور والرواتب في الوظائف التي تتشابه في الواجبات.[١]

العوامل المؤثرة على تحديد الأجور والرواتب:

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الكيفية التي يحدد بها الأجور والرواتب **ومن هذه العوامل:**[٢]

١. **سوق العمل:** حيث تؤثر عملية العرض والطلب للوظائف بسوق العمل على تحديد اجر كل وظيفة بمعنى كلما زاد عرض الوظائف قلت الأجور لهذه الوظائف، وكلما زاد الطلب على الوظائف كلما زادت أُجورها.
٢. **نظم العمل:** وتقوم نظم العمل بالدولة بتحديد مستويات الحد الأدنى للأجور وتتم العدالة في تحديد الأجور وفقاً للمواطنة وليس هنالك أي تمييز بين المواطنين من حيث الجنس (النوع) أو العِرق.

---

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤

٢ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٧٠ - ١٧٣

٣. **الرواتب في القطاع الخاص:** وتتميز الرواتب في القطاع الخاص عادة بأنها الأعلى بعكس ما هو في القطاع العام،وذلك لعدة أسباب أهمها: أن القطاع الخاص يسعى إلى تحقيق الربح وبالتالي يسعى لدفع العاملين وتحفيزهم لزيادة إنتاجيتهم،كما انه لا يستطيع أن يبقي عمالة غير منتجه فيه. كما أن هنالك مزايا في القطاع العام يأتي في مقابلها الأجر المنخفض مقارنة بالقطاع الخاص حيث أن الشخص في القطاع العام يستطيع أن يحصل على معاش شهري مدى الحياة له ولأسرته و بعض الخدمات من مؤسسات القطاع العام لا يتوفر لدى القطاع الخاص.

٤. **العوامل الاجتماعية:** نجد أن الدولة ملزمة اجتماعياً بتوفير الحياة الكريمة لمواطنيها خاصة العاملين بالقطاع العام وكثيراً ما تراعى في البدلات والمزايا الإضافية حجم الأسرة والذين يتكفلهم موظف أو عامل الدولة ومنحه علاوات وبدلات مقابل ذلك.

٥. **العوامل الاقتصادية:** تؤثر العوامل الاقتصادية على مستوى الأجور بالدولة حيث تتوقف الأجور على مقدرة الدولة على دفع الأجور، وكلما كانت الدولة تتمتع باقتصاد قوي كلما تمكنت من وضع شروط خدمة مجزية للعاملين فيها وقدمت رواتباً أعلى بل قد يصل الحد في بعض الدول الغنية أن تجد مستوى الأجور في القطاع العام أعلى وأفضل بكثير من القطاع الخاص. كذلك نجد أن مستوى الأسعار بالدولة يؤثر في مستوى الأجور بحيث انه كلما زادت الأسعار (في حالات التضخم) تبعتها الدولة بالزيادة في مستوى الأجور، كذلك وفقاً لحجم الموازنة العامة بالدولة يتم وضع الأجور ومستواها وكلما زاد الدخل القومي للدولة زادت الدولة من معدلات الأجور فيها، كما أن الدولة في حالة التضخم تقوم بزيادة الدعم على السلع الضرورية حتى تصل المواطن بسعر معقول.

٦. **قوانين الضرائب:** تؤثر الضرائب على مستوى الأجور والرواتب من حيث الضرائب التي توضع عليها مثل ضريبة الدخل وضريبة الدفاع وغيرها من الضرائب التي تضعها الدولة على العاملين في القطاع العام، وكذلك الضرائب المباشرة وغير المباشرة التي تضعها الدولة على القطاعات الأخرى لكنها تؤثر على العاملين بحيث تضعها الجهة الممولة لهذه الضريبة وبالطبع سوف يدفعها العامل من راتبه حيثما كانت.

٧. **تكاليف المعيشة:** وتعتبر تكاليف المعيشة من المتغيرات الرئيسية المؤثرة في تحديد هيكل الأجور. ويقصد بتكاليف المعيشة الدخل اللازم للفرد لتغطية الحد الأدنى من حاجاته الأساسية.

٨. **متطلبات الوظيفة:** أحياناً تتطلب الوظيفة مستوى معين من الخبرة والتأهيل وبالتالي وفقه حدود الأجر أي اجر مرتفع أو منخفض حسب مستوى الوظيفة،وكذلك بعض المهن الشاقة أو الخطرة تحتاج لمستوى معين من التدريب وبالتالي تزيد الأجور لهذه الوظائف نتيجة ما يواجهه العامل من الصعاب فيها كبدل العدوى في المهن الصحية.

٩. **الإنتاجية:** وكلما زادت الإنتاجية زادت الإرباح وقلت التكلفة وزادت أجور ومرتبات الأفراد وبالتالي زادت قوتهم الشرائية،ولابد من ربط الأجر بالإنتاجية كما لابد من ربط الزيادة في الأجر بالزيادة في الإنتاجية.وانه من الصعب تحديد السبب المباشر في الزيادة في الإنتاجية هل هو الآلة؟ أم هو العمالة ؟ أم حُسن الإدارة ؟

١٠. **القوة الشرائية:** وهي كمية السلع والخدمات التي يمكن للعامل أن يشتريها في ضوء العلاقة بين دخله الكلي وأسعارها. بمعنى أنها تمثل قدرته على إشباع حاجاته من خلال راتبه الشهري.

١١. **قدرة المنظمة على الدفع:** وكلما كانت المنظمة قادرة على زيادة الأجور كلما كانت أهلاً لزيادة الإنتاجية.وهنالك علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية في العمل وزيادة الربحية المحققة

١٢. **رفع كفاءة العاملين:** وكلما ارتفعت كفاءة العاملين بالمهارة والتدريب كلما طالبوا بتحسين أُجورهم وكلما كان زيادة أجرهم أمر طبيعي لتحسين مستويات أدائهم.

١٣. **معدلات الأجور السائدة:**أن معدلات الأجور السائدة بالدولة أو المنطقة تعتبر أساساً عادلاً للقياس بها والعمل وفقها.

١٤. **ضغوط الاتحادات العمالية:** لا شك أن الإتحادات والنقابات العمالية كثيراً ما تطالب برفع معدلات الأجور باعتبارها جهة مطلبية لتحقيق مطالب العمال ورفع أي ظلم يقع عليهم.حيث تعتبر الممثل الرسمي للعاملين بالإدارة. والمفهوم الحديث لهذه النقابات أن تكون عوناً للإدارة ودعماً أساسياً لرفع الإنتاجية وزيادة دافعية العاملين نحو الإنجاز وتحقيق معدلات عالية للإنتاجية وبالتالي يأتي رفع الأجور وتحسينها أمراً طبيعياً في ظل الإنتاجية العالية.

١٥. **العمل الإضافي:** كذلك حينما يعمل العاملين وقتاً أضافياً أو خلال العطلات بطريقة منتظمة يزيد ذلك من دخولهم ويزيد من رضائهم أيضاً ومتى ما كان ذلك مستمراً سد حاجتهم من الإشباع وبالتالي لا يطالبون بزيادة الأجر.

معايير تحديد الأجور والرواتب:

أن وضع هيكل مناسب للأُجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل ادارة الموارد البشرية في المنظمة فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور بالمنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها، لان ذلك يساعد في حفزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص، **ويمكن استخدام المعايير التالية لتحديد هيكل الأجور والرواتب في المنظمة:**[1]

١ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص ١١٣ - ١١٤

١. **الأداء:** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق. وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين (كم الأداء – ونوع الأداء) فمثلاً: قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية وقد يكافأ على هذه الكمية ويتم التغاضي عن النوعية،كما أن نوعية الآلة وحداثتها لها دور في أداء العامل.

٢. **الجهد:** يُستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.

٣. **الأقدمية:** تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور وهذا العامل أكثر وضوحاً واستخداماً في نظام الخدمة المدنية الحكومية.

٤. **المؤهل العلمي والخبرة:** يعتبران عاملان مهمان في تحديد اجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة. ولسوق العمل الدور الأساس في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.

٥. **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر،فالوظيفة المتكررة أجرها اقل من الوظائف المعقدة والمضنية فكرياً وجسدياً. كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

٦. **المستوى المعيشي** المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق.

الطرق المختلفة لدفع الأجور والرواتب:

هنالك عدد من الأنظمة والطرق الخاصة بدفع الأجور والرواتب تنحصر في الآتي:

١. نظام الأجر الزمني.
٢. نظام الأجر بالإنتاج.
٣. طريقة اجر القطعة المتغير.

٤. طريقة الأجر على أساس الحاجة.
٥. طريقة الأجر على أساس مدة الخدمة.

ولكن نكتفي بعرض أهم نظامين هما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج

أولاً: نظام الأجر الزمني:

وفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجر على أساس الزمن الذي يقضيه الفرد في عمله (سنة،شهر، أسبوع، يوم، ساعة) مع عدم تغيير الأجر مع تغيير كمية الإنتاج.وتعتبر من أقدم الطرق استخداماً وخاصة في المنظمات الحكومية كما أن الوضع الشائع هو الحساب الشهري للموظف وعلى أساس الساعة للعمال فإذا كانت الساعة هي الوحدة المستخدمة في حساب الأجر فان الأجر يمكن حسابه على النحو التالي:[١]

الأجر = عدد ساعات العمل × فئة الأجر للساعة

فإذا كان عدد ساعات العمل ٨ ساعات وفئة الساعة ٥ جنيه يكون الأجر ٥×٨ = ٤٠ جنيه لليوم وفي الشهر ٥×٨×٣٠ =١٢٠٠ جنيه.

مزايا نظام الأجر الزمني:

١. يصلح للأعمال التي يصعب تحديد مستوى قياس لها،كذلك يصعب تقدير إنتاجها بوحدات كمية كوظائف الإدارة والوظائف المحاسبية والكتابية والهندسية وغيرها
٢. يصلح للأعمال التي يهتم فيها بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج، ولا تكون في هذه الحالة حاجة للإسراع في الإنتاج.
٣. كما يصلح هذا النظام في الحالات التي لا تتضح فيها العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول.
٤. يصلح هذا النظام في الحالات التي يكون فيها الإشراف دقيقاً بما يمكن معه ضبط الإنتاج.

١- د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠٥ – ١٠٧

٥. يصلح هذا النظام في حالة ما إذا كان الإنتاج تحدث به أعطال كثيرة يصعب تفاديها، أو إذا كانت سرعة الإنتاج مرتبطة بسرعة الآلة ذاتها.

٦. نظام سهل التطبيق حيث لا يتطلب عمليات حسابية كثيرة ومعقدة ويسهل معه إعداد قوائم الأجور.

٧. هذا النظام أكثر قبولاً من أفراد القوى العاملة ونقابات العاملين لشعورهم بعدم استطالة الإدارة إساءة استغلالهم عند تطبيقه فضلاً عن شعورهم بان هذا النظام يميل إلى تقوية روح العزيمة والتضامن بين أفراد القوى العاملة عكس الأجور التشجيعية التي تميل إلى تقوية العمل الفردي وإضعاف روح الجماعة.

عيوب نظام الأجر الزمني:

١. لا يشجع روح الابتكار والمبادأة، ولا يوفر حافزاً كافيا أمام القوى العاملة لرفع وتحسين كفايتهم الإنتاجية كماً ونوعاً.

٢. يراعى عند تحديده قدرات الفرد متوسط الكفاءة ومن هذه الزاوية يتساوى اجر العامل الممتاز مع زميله متوسط الكفاءة ومن ثم لا يراعى في هذا النظام الفروق في المقدرة والكفاءة.

٣. في ظل هذا النظام يصعب التنبؤ مقدماً بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما لا يختلف اجر العامل ونتيجة لذلك فان تكلفة الوحدة من عنصر العمل قد تختلف من وقت لآخر.

٤. أن العامل النشيط أو المتفوق في إنتاجه قد يحاول أن يحمي زميله البطيء أمام الإدارة و ذلك بتباطئه في العمل مادام أن ذلك لن يؤثر في أجره مادام ثابتاً.

٥. عموماً يميل العمال إلى هذه الطريقة لأنها تحقق لهم نوعاً من الضمان والاستقرار لأنهم يتقاضون مرتباتهم نهاية كل شهر بغض النظر عن أنتاجهم او أدائهم، غير أن أصحاب العمل لا يحبذون هذه الطريقة لأنها تساوي بين

العامل الكفء وغير الكفء وبالتالي تضطرهم إلى دفع أُجور عمال لا يساهمون بشكل فعلي في زيادة إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها.

ثانياً: نظام الأجر بالإنتاج: [1]

ويعرف أيضاً بنظام الأجر التشجيعي و وفقاً لهذا النظام فان اجر الفرد يتوقف على إنتاجه وهذا النظام شائع في تحديد أجور عمال الإنتاج في الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كالصناعة. ويزيد الأجر كلما زاد الإنتاج ويقل الأجر كلما قل الإنتاج.

مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج:

١. يوفر هذا النظام حافزاً مباشراً للعاملين على زيادة الإنتاج إذ كلما زاد إنتاج العامل زاد أجره.
٢. هذا النظام مناسب للأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كالأعمال الإنتاجية في مشروعات الصناعات المعدنية.
٣. يناسب هذا النظام الأحوال التي يكون فيها الإنتاج خاضعاً لمواصفات نمطية معينة وكذلك الأحوال التي تنساب فيها العملية الإنتاجية بسهولة وانتظام دون حدوث أعطال متكررة
٤. يناسب هذا النظام الحالات التي يوجه فيها الاهتمام إلى كمية الإنتاج بدرجة اكبر من نوعه وجودته.
٥. يمكن في ظل هذا النظام تقدير تكلفة العمل مقدماً لكل وحدة.
٦. يصلح هذا النظام إذا كان الإشراف غير دقيق لا يمكن معه ملاحظة عمال الإنتاج بالفاعلية المطلوبة.
٧. يحقق هذا النظام العدالة في المعاملة حيث أن التميز بين العاملين يكون على أساس الكفاءات والقدرات الإنتاجية والجهد المبذول.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٠٧ – ١٠٨

٨. يساعد هذا النظام على خلق روح الابتكار والمبادأة لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم وذلك من اجل زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.

عيوب نظام الأجر حسب الإنتاج:

١. صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع الأعمال خاصة الأعمال الإدارية التي يتطلب أداؤها مهارات ذهنية من الصعب قياسها وحتى في الكثير من الأعمال الإنتاجية مما يخلق مجالاً لاضطراب العلاقة بين الإدارة والأفراد.

٢. إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في إنتاج السلعة فان هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظراً لرغبة العامل في إنتاج اكبر عدد من الوحدات وقد يضحي بالجودة في سبيل ذلك

٣. يمكن أن يسبب هذا النظام زيادة الإجهاد للعاملين حيث كل عامل يحاول أن يعمل بأقصى طاقته وبأكبر سرعة ممكنة حتى يحقق اكبر دخل ممكن.

٤. هذا النظام يناسب فقط العاملين ذوي الكفاءة العالية لكنه مجحف للعاملين ذوي الكفاءات المتوسطة لان إمكانياتهم وطاقاتهم قد لا تساعدهم على زيادة الإنتاجية على مستوى معين مما يؤدي إلى توليد الغيرة والحسد ضد الفئة ذات الكفاءة المرتفعة لأنها تحصل على أجور مرتفعة.

٥. هذا النظام يعطي اهتماماً إلى مركز الفرد في المنظمة وأقدميته وسلوكه الوظيفي وأهمية حرصه على التعامل مع زملائه ورؤسائه ومواظبته على العمل وما إلى ذلك من العوامل المؤثرة على بيئة العمل بصفة عامة.

طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج:

هنالك أسلوبان لتحديد الأجر بالإنتاج هما:[١]

١. الأجر على أساس الإنتاج الفردي.

٢. الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٠٨ – ١١٥ (بتصرف)

ويمكن مناقشة كل من الأسلوبين بنوع من التفصيل:

أولاً: طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

وبموجب هذا النظام يحصل العامل على أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده على أن مقدار كسب العامل يختلف باختلاف طريقة حساب أجره،وهنالك طرق عديدة لحساب الأجر على أساس الإنتاج الفردي ويمكن تجميعها في طريقتين أساسيتين هما:طريقة اجر القطعة الموحد وطريقة اجر القطعة المتغير.

١. اجر القطعة الموحد:

وبموجب هذا الأسلوب يتم دفع اجر موحد للفرد عن كل قطعة يقوم بإنتاجها بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة وهذا هو الأسلوب الأكثر شيوعاً بين أساليب الدفع حسب الإنتاج وبصفة خاصة في حالة الإنتاج المستمر. **ويأخذ اجر القطعة الموحد إحدى صورتين هما:**

أ) اجر القطعة:وهنا يتقاضى الفرد أجراً محدداً عن كل قطعة ينتجها فإذا كان اجر القطعة الواحدة "١٠٠" جنيه وكان مجموع الوحدات التي أنتجها العامل خلال ساعات عمله اليومي "١٠" وحدات فيكون أجره الذي يتقاضاه هو: ١٠٠ × ١٠ = ١٠٠٠ جنيه

ب) زمن أو وقت القطعة: هنا يحدد وقت معياري يجب أن تنتج خلاله القطعة أو الوحدة المنتجة وذلك على أساس دراسة الحركة والزمن،ويتقاضى الفرد أجره على حسب الوقت الذي استغرقه في الإنتاج محسوباً على أساس الوقت المسموح به لكل قطعة منتجة بصرف النظر عن الوقت الفعلي الذي قضاه الفرد في العمل.فعلى سبيل المثال إذا كان الوقت المعياري المسموح به لإنتاج القطعة "١٥" دقيقة للقطعة المنتجة وأنتج العامل "٤٠" قطعة خلال "٨" ساعات عمل فيُحسب أجره على النحو التالي:

١٥ × ٤٠ = ٦٠٠ = ١٠ ساعات

٦٠ دقيقة ٦٠

أي يمنح العامل اجر "١٠" ساعات رغم انه اشتغل فعلياً "٨" ساعات بمعنى انه حصل على كسب إضافي وهو الوقت الذي وفره ومقداره "٢" ساعة عمل.

٢. أجر القطعة المتغير:

ويحسب الأجر بموجب هذا الأسلوب على أساس تحديد سعرين لكل مستوى إنتاج يصل إليه الفرد **ومثال ذلك:**

أ) يكون اجر القطعة المنتجة ٢٥٠ جنيه حتى ٤٩ قطعة.

ب) يكون اجر القطعة المنتجة ٣٠٠ جنيه حتى ٥٠ قطعة وما فوق.

ولاشك في أن هذا الأسلوب يتميز في انه يوفر حافزاً قوياً لزيادة الإنتاج،ويفيد في المنشآت التي يكزن رقم التكاليف الثابتة فيها مرتفعاً إذ يمكن تخفيضه عن طريق زيادة كمية الإنتاج وبالتالي توزيع التكاليف الثابتة على عدد اكبر من الوحدات المنتجة.

والعديد من طرق دفع الأجور الشائعة تقوم على توفير حافز مباشر للعامل على زيادة الإنتاج وذلك بمنحه علاوة تشجيعية إضافية تبعاً لزيادة إنتاجه. **ونستعرض فيما يلي عدداً من هذه الطرق:**

١. طريقة تايلور:

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج على أساس من دراسة الحركة والزمن وقبل وصول العامل إلى هذا المستوى المعياري للإنتاج يمنح أجراً معيناً عن كل وحدة منتجة،وإذا بلغ العمل هذا المستوى القياسي أو تجاوزه يتقاضى أجراً أعلى عن كل وحدة منتجة، مثال ذلك حددت المعايير القياسية للإنتاج على أساس "٥٠" وحدة إنتاجية في اليوم ويكون اجر القطعة المنتجة خمسون جنيهاً لمن يبلغ هذه المعايير أو يتجاوزها،في حين تكون أُجرة الوحدة المنتجة ثلاثون جنيهاً لمن يخفق في

بلوغها وعليه يكون لدى العامل حافز تشجيعي قوي لبلوغ المستويات القياسية للإنتاج.إذ في حالة بلوغ هذه المستويات فان الأجر الذي يتقاضاه هو:

٥٠ وحدة إنتاج × ٥٠ جنيه = ٢٥٠٠ جنيه. في حين إذا لم يبلغ هذا المستوى وعلى سبيل المثال لو كان إنتاجه ٤٥ وحدة فقط في اليوم فان الأجر الذي سيحصل عليه هو: ٤٥ وحدة × ٣٠ جنيه للوحدة = ١٣٥٠ جنيه. والطريقة بهذا الشكل تجتذب العمال المهرة فقط والذين يكونون قادرين على تحقيق المستويات القياسية او تجاوزها. في حين أن هذه الطريقة تحث العاملين الأقل مهارة وبطيئى الإنتاج على تحسين إنتاجيتهم. ومع ذلك فان هذه الطرقة غير شائعة الاستخدام بسبب العقوبات القاسية التي تفرضها على العاملين منخفضي الإنتاجية.

ويؤخذ على هذه الطريقة احتمال وقوع الخطأ لدى تحديد معايير الأداء لان لهذا التحديد أهيمة كبيرة في تحقيق مبدأ العدالة في دفع أُجور تتناسب مع الجهد المبذول من قبل الأفراد.

٢. طريقة هالي:

بمقتضى هذه الطريقة يحدد وقت قياسي لأداء عمل معين،ويتقاضى العامل اجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافاً إليه اجر جزء من الوقت الذي وفره، وبناءً على هذه الطريقة يتم حساب اجر العامل كما يلي: الأجر المستحق للعامل =

اجر الساعة (الوقت المستنفذ +نسبة مئوية من الوقت المقتصد ٥٠٪ مثلاً)

إلا أن هذه النسبة من الوقت المقتصد تزيد او تنقص حسب مدى تأكد الإدارة من دقة المعايير القياسية المحددة فترفع النسبة إذا زادت درجة ثقة الإدارة في هذه المعايير وتنخفض إذا قلت درجة الثقة فيها.

مثال: إذا كان الزمن المعياري المحدد لعمل ما هو (٨) ساعات وقد تمكن العامل من انجاز العمل في(٦) ساعات مع العلم بان أُجرة العامل في الساعة الواحدة (٥٠٠) جنيه

وكانت النسبة المئوية من الوقت المقتصد المتخذ أساساً لحساب الأجر يساوي ٥٠٪ فما هو الأجر الذي يستحقه العامل؟

الأجر العادي = ٥٠٠ × ٦ = ٣٠٠٠ جنيه

المكافأة = ٥٠٠ × ٢ × ٥٠/١٠٠ = ٥٠٠ جنيه (على افتراض أن النسبة هي ٥٠٪)

إذاً الأجر المستحق = ٣٠٠٠ + ٥٠٠ = ٣٥٠٠ جنيه

هذه الطريقة تربط بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة وهي تحفز العامل على الاقتصاد في الوقت حيث يزداد أجره تبعاً لذلك. وتضمن هذه الطريقة للعامل حداً أدنى من الأجر هو أجر الوقت الذي قضاه فعلاً في العمل،كما إنها تحد من اثر الأخطاء في تحديد المستويات القياسية للإنتاج.

إلا انه يؤخذ على هذه الطريقة مشاركة رب العمل العامل في جهده عن طريق الاستفادة بنسبة مئوية من أُجرة الوقت الذي وفره العامل،لذلك تُعارض النقابات العمالية هذه الطريقة.كذلك بالنسبة لجهة الإدارة فانه لا يمكن لها تقدير تكلفة العمل مقدماً على وجه الدقة.

٣. طريقة اميرسون:

بموجب هذه الطريقة فانه يحدد للعامل وقت قياسي لعمله فإذا أنجز العامل عمله خلال هذا الوقت فانه يعتبر بموجب هذه الطريقة ذا كفاية كاملة مائة بالمائة،وعندها يمنح علاوة إضافية بنسبة مئوية معينة.أما في حالة ما إذا استغرق العامل وقتاً أطول من الوقت القياسي المحدد فانه يستحق علاوة إضافية اقل طبقاً لمقياس العلاوات التدريجي الذي كون محدداً لتطبيقه على الحالات المختلفة، وفي حال ما إذا استغرق العامل وقتاً إضافياً لانجاز عمله يزيد عن ٥٠٪ من الوقت القياسي فلا تدفع له علاوة إضافية في هذا الحال وإنما يستحق أجره المعتاد فقط.وتحدد الكفاية الإنتاجية للعامل بالتالي: نسبة العلاوة الإضافية التي يستحقها بقسمة الوقت المقرر

لإنهاء العملية الإنتاجية على الوقت الذي استغرقه العامل فعلاً لإنهاء العملية، مثال لذلك: إذا كانت الساعات المعيارية لأداء العمل (١٨) ساعة وأنجزه العامل في (٢٠) ساعة فان معدل الكفاية لهذا العامل هو: $\frac{١٨}{٢٠}$ × ١٠٠ = ٩٠٪

ولقد حددت مكافأة تصاعدية إذا زاد مستوى الأداء للفرد عن ٦٦٪ من مستوى الأداء المطلوب.وبذلك فان الأجر بهذه الطريقة يتكون من الأجر الأساسي مضافاً إليه مكافأة خاصة تبدأ بنسبة ٠,٠٠٠١ من الأجر الأساس لمستوى أداء ٦٧٪ ثم تتدرج هذه النسبة بالارتفاع مع زيادة مستوى الأداء حتى تصل إلى ٢٪ من قيمة الأجر الأساس عند مستوى أداء ١٠٠٪ وفي حالة زيادة الأداء عن ١٠٠٪ يستحق العامل مكافأة أعلى بحيث تصبح ١ ٪ عن كل ١٪ زيادة في مستوى الأداء وعند مستوى ١١١٪ تكون ٣١، من قيمة الأجر الأساسي.

مثال: إذا كان معدل اجر العامل في الساعة الواحدة (٥) جنيهات وعدد ساعات العمل المقررة لأداء عملية ما هي (٤٠ ساعة) وكان هنالك ثلاثة أفراد أ، ب، ت. أنجز(أ) العملية في ٦٠ ساعة، و (ب) أنجزها في ٤٠ ساعة ، و(ت) أنجزها في ٣٦ ساعة. فان معدلات أداء و أُجور هؤلاء الأفراد الثلاثة يكون على النحو التالي:

أ) معدل الأداء = $\frac{٤٠}{٦٠}$ × ١٠٠ = ٦٦,٦ ٪

إذاً الأجر = ٦٠ × ٥ = ٣٠ جنيه أي الأجر الأساسي دون أي مكافأة.

ب) معدل الأداء = $\frac{٤٠}{٤٠}$ × ١٠٠ = ١٠٠٪

الأجر = ٤٠ × ٥ + ٢، = ٢٤٠ جنيه.

ج) معدل الأداء = $\frac{٤٠}{٣٦}$ × ١٠٠ = ١١١٪

الأجر = ٣٦ × ٥ + ٣١، = ٢٣٥٫٨ جنيه

تتميز هذه الطريقة بأنها تحث العامل للرفع من مستوى أدائه ولكن يعاب عليها الصعوبة والتعقيد لدى تطبيقها.

ثانياً: الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

إن طرق دفع الأجور السابقة قد صممت من اجل دفع أجور العاملين في المنظمة كأفراد وليس كمجموعة أو مجموعات،إلا انه بإدخال بعض التعديلات عليها يمكن استخدامها في دفع الأجور لمجموعة من العاملين معاً وبذلك فان الاختلاف الرئيسي عنها يصبح عندما يتم تطبيقها على مجموعة بدلاً عن أفراد. وبمقتضى هذه الطريقة في دفع الأجور يتم تحديد رقم قياسي للإنتاج يعتبر بمثابة هدف إنتاجي لمجموعة أو المنشأة، وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يتم توزيع علاوة إضافية بالإضافة إلى الأجر الزمني على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي.ويتم التوزيع حسب معايير توضع لذلك، مثل مدى مساهمة كل فرد في تحقيق النتائج التي تمت أو المستوى الوظيفي لكل فرد. **وفيما يلي مثال يوضح ذلك:**

نفترض أن لدينا مجموعة عمل مكونة من خمسة عمال لإنتاج سلعة ما،ولقد حُدد الرقم القياسي للإنتاج لهذه المجموعة بـ(٨٥) قطعة أو سلعة في اليوم ومعدل اجر القطعة (٥٠٠) جنيه،وكما إن الأجر الأساسي للعمال الخمسة على التوالي (٥٠٠، ٦٠٠، ٧٠٠، ٨٠٠، ١٠٠٠ دينار) فإذا افترضنا أن المجموعة أنتجت خلال اليوم (٨ ساعات عمل) "١٠٠" قطعة من السلعة فما هو مقدار الأجر والمكافأة الذي سيحصل عليه كل عامل..؟

أجر المجموعة نتيجة إنتاجهم = ١٠ قطعة = ١٠٠× ٥٠٠ =٥٠٫٠٠٠ جنيه

أُجرة العمال الخمسة في اليوم =

٨×٥٠٠ +٨×٦٠٠ + ٨×٧٠٠ + ٨×٨٠٠ + ٨×١٠٠٠

= ٤٠٠٠ + ٤٨٠٠ + ٥٦٠٠ + ٦٤٠٠ + ٨٠٠٠ =٢٨٨٠٠ جنيه

إذاً المكافأة الجماعية عبارة عن ٥٠ ـ ٢٨٫٨ = ٢١٫٢ جنيه

يتم توزيع المكافأة الجماعية إما بالتساوي أو حسب مقدار الأجر الزمني الذي يتقاضاه كل عامل أو حسب أي معيار آخر يُتفق عليه.وتتميز هذه الطريقة بأنها وسيلة يمكن بواسطتها تنمية روح الجماعة والتعاون بين العاملين وتساعد على بذل الجهود لتحقيق أهداف الإنتاج.

عوامل نجاح الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:

لا شك إن طرق دفع الأجور التشجيعية تعمل على حفز العاملين على بذل الجهود إنتاجيتهم ما يحقق الفائدة للمنظمة والعاملين فيها معاً، **إلا أن تحقيق هذا يتطلب خطة أجور تشجيعية سليمة تأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية:**[1]

١. البساطة والوضوح حتى تتمكن كافة الجهات المعنية من فهمها.

٢. إشراك العاملين في وضح خطة الأجور التشجيعية.

٣. أن يستفيد منها اكبر عدد من العاملين.

٤. أن يكون الفرق بين الدخل العادي والدخل الحافز كاف لحفز العاملين على بذل مجهود اكبر.

٥. تحديد المستويات القياسية للإنتاج على أسس علمية تستند إلى دراسة الزمن النمطي للأداء ودراسة الحركات الاقتصادية.

٦. أن يتناسب فيها مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج التي يقدمها تناسباً طردياً وبذلك يجب أن يزداد مقدار الدخل كلما استطاع العامل أن يحقق إنتاجاً اكبر وبالعكس.

٧. استقرارها قدر الإمكان وذلك لضمان دخل ثابت للعاملين الأكفاء.

٨. الاهتمام بالإنتاج من حيث الكم في ضوء نظام الأجر التشجيعي يجب ألا يضحي بجودة الإنتاج.

---

١ - المرجع نفسه، ص ص١١٥ - ١١٦

مراحل إعداد هيكل الأجور:

تبدأ إقامة هيكل الأجور بترجمة النتائج النهائية التي توصلت إليها اللجنة المختصة بتقييم الوظائف إلى قيم مالية، **وذلك من خلال عمليتين هما:** [1]

١. تكوين هيكل الأجور.

٢. تسعير هيكل الأجور.

كما تمر عملية وضع الأجور بعدد من المراحل هي:

١. تحديد الأهداف و الاستراتيجيات.

٢. مسح بيئة المنظمة.

٣. تصميم نظام الأجور.

٤. صيانة نظام الأجور.

أولاً: تكوين هيكل الأجور:

وذلك عن طريق تقسيم الوظائف التي تم تقييمها من قبل،حسب قيمتها النسبية إلى عدد من الدرجات أو الفئات الوظيفية شريطة أن تضم كل درجة او فئة فقط تلك الوظائف المتساوية الأهمية ولهذا الإجراء فائدة كبيرة حيث أن تجميع الوظائف في عدد محدد من الدرجات يجنب الإدارة مشقة تسعير كل وظيفة على انفراد حيث تسري فئة الأجور على كافة الوظائف المندرجة تحت كل درجة او فئة.

ثانياً: تسعير هيكل الأجور:

وهنا يتم تحديد فئات الأجر المقابلة للدرجات أو الفئات الوظيفية حيث يخصص لكل درجة معدلاً لأجر يتفق وقيم الوظائف التي يضمها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن قيم الأجور التي تعطى لهيكل الوظائف يجب أن تتناسب مع عدد النقاط التي حصلت عليها الوظيفة أثناء التقييم.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٠٤ - ١٠٥

ثالثاً: كما تمر عملية وضع الأجور بعدد من المراحل: [1]

١. **تحديد الأهداف والاستراتيجيات:** تبدأ هذه المرحلة باتخاذ الإدارة العليا قرارات رئيسية تحدد الخطوط العريضة للأهداف والسياسات العامة التي ينبقي أن يبنى عليها هيكل الأجور وعادة ما تتجه هذه السياسات إلى إتباع هيكل أجور متكافئ وعادل في الداخل وجذاب ومنافس في الخارج، وتتطلب سياسة الأجور تحديد العلاقة بين تكلفة الأجور وبين العوامل الأخرى التي تمثل إيرادات للمنظمة مثل مستوى الإنتاجية.

٢. **مسح بيئة المنظمة الخارجية والداخلية:**وتتمثل في القيود والتشريعات الحكومية وقوانين العمل والضرائب وسوق العمل والمنافسين وتكلفة المعيشة والقدرة المالية للمنظمة وضغوط النقابات العمالية.

٣. **تصميم هيكل الأجور:** وتشمل عملية تصميم هيكل الأجور ثلاثة خطوات مبينة **كالتالي:**

أ) تحديد المسئوليات وأبعاد الدراسة المسحية: وذلك بالقيام بدراسة مسحية للوظائف المشابهة لدى المنظمات المنافسة للتعرف على مستوى الأجور والمكافآت التي تمنحها.

ب) تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة: مثل عدد الدرجات والفئات والحد الأدنى والأقصى للأجر لكل درجة والعلاوات و الزيادات السنوية والمكافآت والمزايا الأخرى التي تمنحها.

ج) تصميم هيكل الأجور: يتم تصميم هيكل الأجور بمقارنته مع نظام الأجور السائد لدى المنظمات الأخرى التي تم دراستها وفي ضوء تلك الدراسة نستطيع تكوين تصور لسياسة الأجور وتحديد النظام أو الهيكل الذي يناسبها.

---

١ د.زيد منير عبوي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،(القاهرة: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ص ١٩٤ – ١٩٧

٤. **صيانة نظام الأجور:** أن الإبقاء على هيكل الأجور عادلاً وعملياً يتطلب من إدارة الموارد البشرية القيام **بما يلي:**[١]

أ) المتابعة المستمرة لأنظمة الأجور لدى المنظمات في نفس المجال والتعرف على ما يطرأ عليها من تعديلات وتطورات لتضمن تناسب الأجور مع تلك المنظمات

ب) معالجة المشاكل الناجمة عن تطبيق هيكل الأجور الجديد،والمتعلقة بالأفراد الذين يتقاضون رواتب اقل أو أعلى من تلك التي اعتادوا عليها.

ج) المتابعة المستمرة للوظائف داخل المنظمة لمعرفة ما يطرأ عليها من تغييرات في المهام والواجبات والمسؤوليات و إجراء اللازم لتعديل مستوى الأجر تبعاً لذلك.

د) المتابعة المستمرة لمستوى المعيشة في المنطقة لمعرفة مدى ارتفاع الأسعار وانخفاضها ومستوى التضخم من اجل إجراء التعديلات في مستوى الأجور.

ه) المتابعة المستمرة للتشريعات الحكومية الخاصة بالضرائب والضمان الاجتماعي والمعاشات وكل النظم والقوانين والتشريعات التي لها صلة بهيكل الأجور.

---

١ المرجع نفسه، ص ١٩٨

الفصل الثامن

الاستقطاب والاختيار والتعيين

Attractiveness, Recruitment and Appointment

- ☒ مقدمة.
- ☒ وظيفة استقطاب الموارد البشرية.
- ☒ أهمية وظيفة استقطاب الموارد البشرية.
- ☒ أهداف وظيفة استقطاب الموارد البشرية.
- ☒ عمليات استقطاب الموارد البشرية.
- ☒ خطة الموارد البشرية.
- ☒ تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة.
- ☒ طرق و مصادر الاستقطاب.
- ☒ عملية الإختيار.
- ☒ أهداف عملية الإختيار.
- ☒ مراحل عملية الإختيار.
- ☒ عملية التعيين.
- ☒ مراحل عملية التعيين.

مقدمة

عملية التوظيف Staffing هي الإمتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية،و الأداة الأساسية والتنفيذية له والتي يمكن من خلالها إستقدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسئولية على الوجه الأكمل. **وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة وظائف أساسية هي:** (١)

١) وظيفة الاستقطاب.

٢) وظيفة الاختيار.

٣) وظيفة التعيين.

وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

يعرف الاستقطاب بأنه:(مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب).(٢)

أيضاً يعرف بأنه:(البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل وإستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل).

---

١ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٨١

٢ د. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٧

أو هو: (إستمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة).[١]

هو عملية:(البحث عن أشخاص خارج المنظمة (أسواق العمل الخارجية) والذين لديهم المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المنظمة في كافة المستويات التنظيمية ، ومحاولة جذبهم للعمل بالمنظمة).[٢]

كما يعرف الاستقطاب بأنه:(عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية،والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة).[٣]

من خلال هذه التعريفات فإن عملية الاستقطاب تركز على:[٤]

١. البحث والتحري والدراسة وجذب أفضل الموارد البشرية من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة.
٢. تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواءً كانت داخلية أو خارجية والتعرف على مدى كفاءتها.
٣. وجود النظم التي تُمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص.
٤. تحرى العدالة و الأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاختيار والالتزام بالإجراءات القانونية.

---

١ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٨١

٢ د. بسيوني محمد البرادعي، **مهارات تخطيط الموارد البشرية**،الطبعة الأولى (القاهرة:إيتراك للنشر والتوزيع،٢٠٠٥م) ص ٣٨

٣ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٤

٤ المرجع نفسه، ص ١٤٤

٥. التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل الرجوع للمصادر ذات الثقة وإعداد العقود واستيفاء المستندات والسجلات..
٦. التأكد من إنتقاء واستمالة الأصلح لملء الوظائف الشاغرة.
٧. التأكد من استقطاب النوعية والعددية المطلوبة والمرغوبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

أهمية استقطاب الموارد البشرية:

تبرز أهمية الاستقطاب في تحقيق الفوائد التالية:

١. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمالة المتاحة أمام المنظمة، وكلما إزداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ و الأفضل من بين المتقدمين كماً ونوعاً.
٢. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة إيصال رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
٣. أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة[١]
٤. يسهم الاستقطاب في تحديد أفضل الوسائل للبحث عن متطلبات المنظمة من الموارد البشرية سواءً كانت داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى تحديد نوعية الوسائل المناسبة لكل نوعية من التخصصات الإدارية أو الفنية أو المهنية.[٢]

---

١ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥

أهداف استقطاب الموارد البشرية:

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي: [1]

١. حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (لتحديد المواصفات الوظيفية والشروط الواجب توفرها في من يشغل الوظيفة) وتخطيط الموارد البشرية(لتحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين).

٢. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

٣. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات إستقرار العمالة وتكوين قوة عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

٤. الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب و إجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.

عمليات استقطاب الموارد البشرية:

تتمثل عمليات استقطاب الموارد البشرية في الآتي:[2]

١. خطة الموارد البشرية.

٢. تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة.

٣. **طرق و مصادر الاستقطاب:**

أ) المصادر الداخلية.

ب) المصادر الخارجية.

٤. إعداد القوائم.

٥. عملية الاختيار.

---

١ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٨٣

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٧

١) خطة الموارد البشرية:

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للإنطلاق في إتمام خطوات الاستقطاب إذ تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والهادفة إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة. ومن ثم تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسة الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العرض والطلب والتوفيق بينهما.[١]

٢) تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة:

تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة وبيان الخصائص والشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية، **وهذا يعني:**[٢]

أ) القيام بوصف الوظيفة ودارستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته.

ب) تحديد التوصيف المتكامل والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة فيجب تحديد سمات وخصائص المستقطبين والمؤهلات والمهارات والخبرات والمعارف والخصائص الشخصية لانتقاء أفضلهم

وتتمثل أهم الأبعاد التي تركز عليها المنظمات كشروط لشغل الوظائف الإدارية بها في الآتي: [٣]

١. القدرة على الإدراك الصحيح للأمور وبناء الرؤية الصحيحة وتقديم الأسباب المقنعة ورسم الخطط الفعالة.
٢. القدرة على التأثير في الآخرين وكسب تأييدهم.

---

١ المرجع نفسه، ص ١٤٩

٢ المرجع نفسه، ص ١٤٩

٣ المرجع نفسه، ص ١٥١

٣. الإصرار على تحقيق النتائج المنشودة.

٤. الإنجاز والسعي الدائم نحو الأفضل وتحمل المسئولية.

٣) طرق و مصادر الاستقطاب:

سوق العمل هو المكان الذي يتضمن المصادر المختلفة التي تستقي منها المنظمات احتياجاتها من العاملين، ويشتمل سوق العمل على العمالة المتاحة (المعروضة) من أولئك الذين يملكون المهارات والقدرات والإستعداد للعمل سواءً كانوا يعملون فعلاً ويتطلعون لفرص أفضل أو متعطلين عن العمل ويبحثون عنه.وهنالك مصدرين أساسيين لاستقطاب العمالة **هما**:[١]

١. المصادر الداخلية.

٢. المصادر الخارجية.

أولاً: المصادر الداخلية للاستقطاب:

ويُقصد بالمصادر الداخلية إعتماد المنشأة على الأفراد العاملين فيها لشغل الوظائف الشاغرة،ويتم ذلك من خلال الترقية أو النقل،وذلك إذا توافرت لديهم الشروط اللازمة التي تؤهلهم لشغل هذه الوظائف، **ويُستخدم في هذا النوع من المصادر ثلاثة أساليب أساسية هي:** [٢]

أ) **الترقية أو النقل من الداخل:** ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسئوليات أعلى من وظيفته الحالية في نفس الإدارة،كما يمكن نقل أي شخص من إدارة إلى أخرى في حالة تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الإدارة أو القسم.

ب) **الإعلان والتنافس:** ويعني ذلك القيام بالإعلان داخلياً وذلك عن طريق لوحة الإعلانات الداخلية أو عن طريق إصدار أو توزيع تعميم بذلك على العاملين

١ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٨٣

٢ د.بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١١٩

لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف. وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد انه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الموارد البشرية قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم إعتمادها في عملية الاختيار.

ج) **حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة** أو المحالة إلى المعاش.

مزايا استخدام المصادر الداخلية للاستقطاب:

١. المعرفة الكاملة بالمرشحين ومهاراتهم لشغل الوظائف.
٢. إنخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة.
٣. سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين وإستلام العمل.[١]
٤. تأمين إستقرار العاملين بالمنشأة ورفع روحهم المعنوية.
٥. خلق الشعور بالأمن بين العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
٦. المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة عمل المنظمة ومتطلباتها مع المحافظة على سرية العمل فيها.
٧. تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنظمة.
٨. تشجيع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم.[٢]

عيوب استخدام المصادر الداخلية للاستقطاب:

١. عدم المرونة والشعور بعدم التجديد والتطوير والمواكبة.

١ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥٣ - ١٥٤

٢ د.بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١١٩

٢. حاجة بعض الوظائف إلى مستوى معين من المهارات والخبرة قد لا تتوفر لدى العاملين بالمنظمة.[١]

٣. حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة لو قامت باختيار وتعيين من الخارج.

٤. قلة عدد الأفراد الذين تُجرى المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية.

٥. إصابة الروح المعنوية بالانتكاسة إذ تم ترقية احد الأفراد غير الملائمين للمناصب الشاغرة في حالة تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية.[٢]

ثانياً: المصادر الخارجية للاستقطاب:

يُقصد بها سوق العمل بصفة عامة والتي قد تنحصر في السوق المحلي للمنطقة التي تعمل بها المنظمة أو السوق الخارجي على مستوى الدولة ككل أو قد تتعدى حدود الدولة لتشمل السوق العالمية.وتتوقف حدود السوق على نوع العمل المطلوب شغله ودرجة أهميته ودرجة توفر الكفاءات والتخصصات في السوق المحلي. وتتمثل أهم المصادر الخارجية في الآتي: (الإعلان، وكالات الاستخدام، توصيات من العاملين في جهات موثوق بها، النقابات العمالية،الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل،التعيين المؤقت، الأقارب، المؤسسات التعليمية).[٣]

١) الإعلان:

يعتبر الإعلان الوسيلة الأكثر شيوعاً وإستخداماً للحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة،وحتى يكون الإعلان فعالاً لا بد أن يُنشر في الصحف والمجلات التي تهم فئة الراغبين في العمل بما يتفق مع تخصصاتهم ورغباتهم. لذلك لا بد أن يحتوي الإعلان على مجموعة البيانات والمعلومات عن الوظيفة وأعباؤها

---

١ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥٤ - ١٥٥

٢ د.بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٠

٣ المرجع نفسه، ص ١٢٠

ومسئولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي والشروط الواجب توفرها في من يتقدم لشغلها وبيان ملخص براتب الوظيفة وأهم الفوائد والمزايا المترتبة عليها،بيان الوقت المحدد لتقديم الطلبات ووقت انتهائه والمستندات المطلوبة.

٢) وكالات الاستخدام:

تعتبر من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير واستقطاب الاحتياجات المطلوبة من العمالة اللازمة للمنظمة وتقوم هذه الوكالات بتسجيل الراغبين في العمل وتصنيفهم من حيث درجة المهارة والخبرات، وتُقدم هذه الوكالات خدماتها لكل من رب العمل وطالب العمل، ويقوم المشرفون على وكالات الاستخدام بدراسة مؤهلات طالبي العمل ومعرفة خبراتهم وطاقاتهم الجسمانية والعقلية لإرشادهم إلى الوظائف التي تناسبهم ثم تُقدم لهم الوظائف المتاحة لديها ومرتباتها وشروطها وطبيعة عملها ويُترك لهم حرية الاختيار وتنقسم الوكالات إلى حكومية وخاصة.

٣) توصيات من العاملين في جهات موثوق بها:

تعتبر أحد المصادر الخارجية التي يعتمد عليه أصحاب الأعمال في الحصول على العمالة المطلوبة، حيث يتم تعيين الأفراد بناءً على توصية من جهات موثوقاً بها على أن تتوفر شروط شغل الوظيفة في الشخص المستقطب وخاصة في الوظائف الكتابية أو الفنية أو المهنية.

بما أن هذه الطريقة توفر للمنظمة تكاليف الإعلان والنفقات الأخرى وتلبي احتياجات المنظمة بالسرعة المطلوبة، إلا أنها قد تُحرم المنظمة من المفاضلة بين الطلبات المتعددة، كما قد تؤثر العوامل العاطفية نتيجة للصداقة والقرابة والمصالح الحزبية أو السياسية على عملية التعيين.

٤) النقابات العمالية:

لم تعد تقتصر ادوار النقابات على قضايا الأجور أو ساعات العمل أو فض النزاعات، بل إمتدت لتشارك في مجالات وأنشطة الموارد البشرية الأخرى كالترقية والاختيار وتقييم الأداء وغيرها، وهكذا ظهر دور النقابات كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، إذ تتعهد النقابات بتقديم العاملين المهرة ذوي الكفاءة والقدرة على ممارسة مهام الوظائف الشاغرة ويدعم موقف النقابة ما تفرضه على أعضائها من برامج تعليمية وما تبرمه من اتفاقات مع الإدارة في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة.

٥) الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل:

يعتبر من ارخص المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، ويتم ذلك عن طريق تقديم طلبات إلى أصحاب العمل من الراغبين في إحدى الوظائف دون الإعلان المسبق عنها .وتسمى بمكاتب المنظمة حيث تهتم بالاحتفاظ بهذه الطلبات إلى جانب ما قد تطلبه منهم لاستيفاء بعض البيانات عن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم بعد أن تقوم بتصنيفهم حسب التخصصات الوظيفية، وتكوين المعلومات المتكاملة عن الأفراد في مختلف التخصصات والذين يمكن الاتصال بهم عند الحاجة إليهم لاستكمال إجراءات الاختيار والتعيين.

٦) التعيين المؤقت:

تعتمد بعض المنشآت على تعيين الأفراد لفترة قصيرة أما بالساعة أو باليوم كمصدر في الحصول على احتياجات العمالة المطلوبة، ويُستخدم للكفاءات التي يصعب توفرها بصفة دائمة خاصة في مجال الأعمال الإدارية حيث يُجنب المنظمة تحمل أي التزامات في المعاشات أو التأمينات أو أي ضمانات أخرى .

٧) الأقارب و الأصدقاء:

يعتبر احد المصادر التي يمكن أن يعتمد عليها أصحاب الأعمال في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة أو المطلوبة مستقبلاً، إذ يمكن الاستعانة بأقارب وأصدقاء العاملين أو الذين سبق لهم أن أدوا خدمة طويلة الأجل بالمنظمة. ولكن يُعاب على هذا المصدر تدخل العوامل الشخصية والعاطفية لأي من الأسباب.[١]

٨) الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية:

إذ يُعد من المصادر الأساسية في الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة وتعتمد عليها المنظمات في حالة رغبتها في الحصول على مؤهلين في مجالات معينة وتقوم هي بتهيئتهم وتدريبهم بحسب ثقافتها وفلسفتها قبل أن يختلطوا بقيم وثقافات عملية من جهات أخرى.

ومن مزايا هذا المصدر سهولة الاتصال بالخريجين،تقدم مجموعة متنوعة من التخصصات، تقدم فرصة للخريجين بدون خبرات سابقة في المجال المهني.أما عيوبه: حرمان المنظمة من الخبرات المدربة ذات الثقافة المتعددة، تعجُل الخريجين واهتمامهم بالمناصب أكثر من تكوين الخبرات،الخريجين لا يتوفرون إلا في فترات محددة ما يتعارض واحتياجات المنظمة المستعجلة.[٢]

٩) الإنترنت:

فقد جعلت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات من الممكن الاتصال بالأشخاص في أي مكان من العالم من خلال شبكة الانترنت وبتكلفة قليلة،

١ المرجع نفسه، ص ص ١٢٠ - ١٢٢

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٦٨ - ١٦٩

وإمكانية الاتصال بمجموعة أكبر من الأشخاص الذين يتمتعون بقدر كبير ومتنوع من المهارات والخبرات في سوق العمالة المحلية والعالمية.[1]

مزايا استخدام المصادر الخارجية للاستقطاب:

١. الاستفادة من أفكار وآراء ومقترحات وخبرات وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب واستقطاب قوى عاملة من الخارج

٢. إمكانية تغيير عادات قديمة في المنظمة من قِبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

٣. خفيض تكاليف التهيئة والتدريب، فتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته قد تُحمل المنظمة أعباء كبيرة يمكن تفاديها في حالة الإعتماد على كفاءات من خارج المنظمة.

٤. بصفة عامة استقدام الموارد البشرية من خارج المنظمة يجنب المنظمة كافة عيوب المصادر الداخلية السابقة.[2]

عيوب استخدام المصادر الخارجية للاستقطاب:

١. ضعف الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة وفقدانهم للحماس وإنخفاض كفايتهم الإنتاجية نتيجة عدم ترقيتهم للوظائف الأعلى وتفضيل آخرين من خارج المنظمة عليهم.

٢. يحتاج الفرد المعين من خارج المنظمة إلى فترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنظمة مما يعني إنخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.

٣. تحميل المنظمة تكاليف الحصول على الأفراد من الخارج سواءً كان في شكل أجور أو رسوم تُدفع لمكاتب ووكالات الاستخدام الخاصة أو مقابل الإعلانات في وسائل الإعلام.

---

١ د. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٩

٢ د.بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٢

٤. تحمل المنظمة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.

٥. عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملاءمة وصلاحية الفرد للوظيفة أو ملاءمته للمنظمة.[١]

٦. استنفاد كثير من الوقت والجهد والمال للوصول إلى ما تبغيه المنظمة نظراً لاتساع سوق العمالة.[٢]

عملية الإختيار:

هي العملية الإدارية التي يوزع بمقتضاها أصحاب الطلبات إلى فريقين،فريق تقبله المنظمة من أجل توظيفه في الوظائف الشاغرة لديها،وفريق ترفضه لأي سبب كان.

هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.

هي عملية إنتقاء الأفراد الذين توفرت لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة.

هي عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيتعين فيهم.[٣]

هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر.[٤]

هي العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم

---

١ المرجع نفسه، ص ١٢٢

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٣

٣ د.بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١١٨

٤ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٨٥

مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم وفحصهم طبياً تمهيداً لإنتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة.[1]

أهداف عملية الإختيار:

تهدف عملية اختيار الموارد البشرية إلى: [2]

١. إنتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظائف.

٢. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع كفاءته.

٣. تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص ومواصفات الفرد المتقدم للعمل.

٤. تعتبر مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين.

٥. تمثل فرصة يمكن لكلا الطرفين (المنظمة والأفراد) إنتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر.

مراحل عملية الإختيار:

تعتمد معظم المنظمات على إستخدام أكثر من وسيلة لجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل تتكامل معاً لإنتقاء أفضل المتقدمين للعمل. ولا توجد طريقة أو نموذج واحد يمكن استخدامه عند اختيار المتقدمين للعمل،ولكن هنالك إتفاق على المراحل التالية (الإعلان، استقبال طالبي العمل،المقابلة الأولية،ملء طلب الاستخدام، الاختبارات، المقابلة الشخصية، الموافقة على الترشيح،الكشف الطبي،قرار التعيين) الشكل (٨/١).

---

١ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٦

٢د.بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١١٨

أولاً: الإعلان:

لابد من الإعلان عن الوظائف الشاغرة سواءً كان الإعلان داخلياً او خارجياً، وقد يتم الاتصال بالمصادر المناسبة التي تتوفر فيها النوعيات المطلوبة مباشرةً، **ولا بد من مراعاة الجوانب التالية عند الإعلان للوظائف:**[1]

١. يجب إختيار وسيلة الإعلان المناسبة.
٢. يجب أن يشمل الإعلان على مواصفات شاغلي الوظيفة طبقاً لوصف الوظائف.
٣. يجب أن يشمل الإعلان على واجبات الوظيفة ومزاياها.

ثانياً:استقبال طالبي العمل:

بعد الإعلان يتوافد إلى المنظمة عدد من طالبي العمل وتتولى ادارة الموارد البشرية وضع برنامج تعريف متكامل لاستقبالهم وتعريفهم بالمنظمة **يتضمن الآتي:**

١. تحديد من يقومون بالاستقبال والترحاب بطالبي العمل.
٢. تحديد الوظائف الشاغرة وتحديد الأقسام التي يزورونها.
٣. تقديم معلومات متكاملة عن أهداف المنظمة و أغراضها وسياساتها والنشطات الرئيسية فيها وأنظمة الأجور والحوافز المتبعة والمزايا التي يحصل عليها العاملون فيها وغيرها من المعلومات عن المنظمة.

بعد هذه الخطوة يقرر طالبي العمل الإستمرار في التقديم أو الإنسحاب مما يقلل من أعباء مصاريف الاختبارات ويزيد من فرص إختيار الأصلح [٢]

ثالثاً: المقابلة الأولية:

بعد إستقبال طالبي العمل يتم مقابلتهم مبدئياً والغرض الأساس من هذه المقابلة هو إستبعاد الذين لم تتوفر لديهم الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة مما يحقق توفيراً في الوقت والجهد والتكاليف.ويجب أن يُعامل طالبي العمل بلباقة واحترام

---

١ المرجع نفسه، ص ١٢٣

٢ المرجع نفسه، ص ١٢٣ - ١٢٤

أثناء المقابلة وان يلم الموظف القائم بالمقابلة بالأسلوب الصحيح والإلمام التام بالمعلومات الكافية عن الوظيفة الشاغرة واحتياجاتها وشروط من يشغلها، ولا تستدعي تفاصيل المعلومات بل يكتفي بمؤهلات المتقدمين العلمية والعملية وخبراتهم وتقويم عام لمظهرهم وشخصياتهم وغيرها من المعلومات البسيطة.

❖ويمكن استبعاد أو رفض المتقدم للعمل إن لم تتوفر فيه الشروط المطلوبة لشغل العمل

رابعاً: ملء طلب العمل:

يعتبر طلب الاستخدام الذي يقدمه الشخص المتقدم للعمل أول مصدر متاح للمنظمة عن الشخص،وهو عبارة عن نموذج يُصمم من ِقبل إدارة الموارد البشرية يملؤه الأفراد بعد اجتياز مرحلة المقابلة الأولية. ويحتوى على معلومات شاملة تساعد في التمييز بين من يصلحون للوظائف الشاغرة ومن لا يصلحون لها ويزود أعضاء لجنة الاختيار بالبيانات والمعلومات عن الشخص وخبراته العملية ويمكن الرجوع إليه حتى بعد التعيين. ويتضمن النموذج بيانات شخصية وبيانات عن الحالة الاجتماعية وبيانات عن الحالة الثقافية والمؤهلات العلمية ومعلومات عامة وبيانات عن الأنشطة الاجتماعية والهوايات وغيرها من المعلومات

❖ويمكن استبعاد أو رفض المتقدم للعمل إذا كانت البيانات غير لائقة.

خامساً: الاختبارات: بعد أن يجتاز طالب العمل المراحل الثلاث السابقة يكون بذلك على إستعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات يُقصد منها تقدير احتمالات نجاح الفرد في أداء عمل معين،وتستخدم مجموعة من الاختبارات تهدف إلى التنبؤ باحتمالات نجاح شخص معين في أداء عمل محدد،أما أنواع الاختبارات فتتمثل في:(الاختبارات الجسمانية ، اختبارات الذكاء، اختبارات القيم والاتجاهات، اختبارات الأداء و الإنجاز، اختبارات القدرات والاستعداد، الاختبارات الطبية، اختبارات سرعة البديهة والاستجابة، اختبارات الشخصية، الاختبارات النفسية).

❖ويمكن استبعاد أو رفض المتقدم للعمل إذا اخفق في الاختبار.

سادساً: المقابلة الشخصية:

الغرض منها التحقق من صحة البيانات الواردة في طلب الاستخدام أو استكمال أي معلومات ترى المنظمة أنها في حاجة لها ولازمة لإتمام خطوات الاختيار والتعيين،و تكشف عن الأفراد الصالحين للعمل فعلاً،ودراسة لشخصية وأخلاقيات وسلوكيات المتقدمين للعمل، والحصول على المعلومات من المتقدمين وإمدادهم بها عن المنظمة أما أنواع المقابلات فتتمثل في:(المقابلات الموجهة، المقابلات الغير موجهة،المقابلات المقننة، المقابلات الفردية والمقابلات الجماعية،مقابلات حل المشكلات، مقابلات الضغوط، والموقفية).

ويمكن إستبعاد أو رفض المتقدم للعمل إذا اخفق أو لم ينجح في المقابلة الشخصية

سابعاً:الموافقة على الترشيح:

في ضوء الاختبارات السابقة والمقابلات الشخصية تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قائمة بأسماء المرشحين لشغل الوظائف الخالية وتُعرض هذه القائمة على المدير المختص أو المباشر لإبداء رأيه والموافقة على الترشيح.

ويمكن استبعاد أو رفض المتقدم للعمل إذا لم تتم الموافقة على ترشيحه.

ثامناً:الكشف الطبي:

تتم هذه المرحلة للتأكد من أن المتقدمين لشغل الوظائف يتمتعون بصحة جيدة تساهم على القيام بأعباء الوظائف ومن ثم تهتم إدارة الموارد البشرية بإجراء فحوصات مبدئية وعمل كشف طبي للمرشحين واستبعاد غير المستوفين طبياً لتحمل أعباء الوظائف وتتم هذه المرحلة قبل إصدار قرار التعيين. ويمكن استبعاد أو رفض المتقدم للعمل إذا كان غير لائق طبياً. [١]

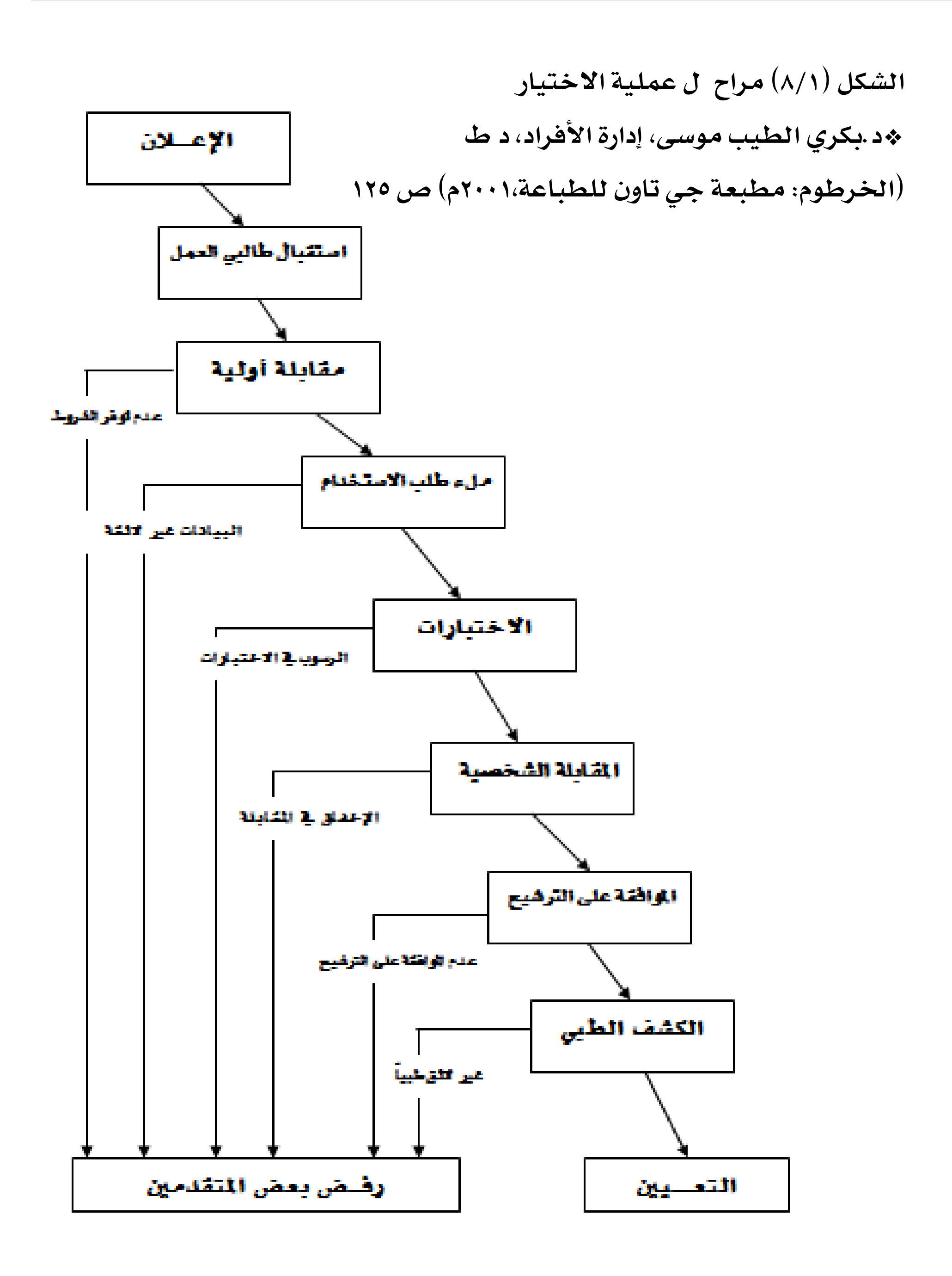
---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٢٣ - ١٣٥

الشكل (٨/١) مراح ل عملية الاختيار

❖د.بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد، د ط

(الخرطوم: مطبعة جي تاون للطباعة،٢٠٠١م) ص ١٢٥



عملية التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار وأخيراً التعيين.وقد سبق الحديث عن الاستقطاب ومراحل الاختيار والتي تنتهي عادة إما بقبول المتقدم للوظيفة أو عدم قبوله. وقد تنتهي عملية الاختيار في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى اتخاذ القرار الخاص بالتعيين أو حجبه.[١]

مراحل عملية التعيين:

ويتضمن التعيين أربعة نُقاط أساسية هي: [٢]

١. إصدار القرار بالتعيين.
٢. التهيئة المبدئية.
٣. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة.
٤. تثبيت الموظف وتمكينه.

أولاً: إصدار القرار بالتعيين:

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الإنتهاء من عملية الاختيار والإتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمميزات الأخرى التي سيحصل عليها وعادة يعين الأفراد الجدد تحت التجربة لمدة تُقدر بسنتين أو اقل للموظفين وستة إلى تسعة اشهر للعمال،حسب طبيعة العمل المعين فيه الشخص.ويجوز تمديدها لفترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة المرشح في عمله.

ثانياً: التهيئة المبدئية:

والمقصود بالتهيئة تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياساتها وعلاقة عمله بها، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عدة وسائل منها: الكتب والنشرات

---

١ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٩٤

٢ المرجع نفسه، ص ص ٩٤ - ٩٦

وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لاماكن العمل وعند تصميم برنامج توجيه الموظف يجب مراعات الآتي: (استقبال الموظف الجديد من قِبل رئيسه المباشر،تقديم الموظف إلى زملائه من أجل التعارف، تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويده بها ،تقويم ومتابعة برنامج التوجيه).

ثالثاً: متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:

يُعين الفرد في البداية تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنتين للموظفين وستة إلى تسعة اشهر بالنسبة للعمال حسب ظروف و طبيعة العمل، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قِبل رئيسه المباشر،وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر في الوظيفة نفسها.

رابعاً: تثبيت الموظف وتمكينه:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح ويثبت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر انه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية.وهنا يتم تمكين الموظف من أداء العمل من خلال منحه الصلاحيات الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل. فعملية التثبيت في العمل دون التمكين لا تكفي لان التمكين مبدءاً أساسياً في عملية التوظيف يسمى بـ(مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية).

الفصل التاسع

نظام ترقية العاملين

Employees Promotion System

- مقدمة.
- مفهوم الترقية.
- الترقية والمفاهيم ذات العلاقة.
- العلاقة بين الترقية والنقل.
- العلاقة بين الترقية والترفيع.
- أهمية الترقية.
- أهداف الترقية.
- أهم الأسس والمبادئ التي تحكم الترقيات.
- شروط الترقية.
- سياسات الترقية.
- المعايير التي يتم على أساسها الترقية.
- المشكلات التي تواجه عمليات الترقية.
- تقييم الأداء والترقية في السودان.

مقدمة

تعد الترقيات الإدارية من أهم خصائص نظم الخدمة المدنية التي تؤمن بالمسلكية وتحرص على استقرار واستمرار العاملين الذين يعملون في منظماتها حتى بلوغهم السن القانونية للإحالة على التقاعد أو حتى وفاتهم.وليس عجيباً أن تستمر مدة الخدمة للنسبة الغالبة من الموظفين في هذه الأنظمة لثلاثة أو لأربعة عقود من الزمن. وهذا ما يحصل أيضاً في ظل نظم الخدمة العسكرية. أما نظم الخدمة المفتوحة فشأنها شأن أغلب منظمات القطاع الخاص فلا تعد الترقيات فيها أمراً مألوفاً أو ملزماً كما هو الحال في نظم الخدمة المغلقة. لأن التعيين فيها يكون لشغل وظيفة معينة وليس للموظف الحق بالمطالبة بترقيته لوظيفة أعلى منها. وقد تبدو نظم الخدمة المدنية المغلقة للوهلة الأولى أكثر إغراء للموظفين من نظم الخدمة المفتوحة، لكن ميزة الترقيات هذه لها ثمن باهظ قد يتعذر على البعض دفعه. فالموظف المسلكي يلتزم بقبول أية وظيفة تعهد له وعدم اعتراضه على مكانها وزمانها. كما يتعذر عليه ترك الوظيفة أو الخروج من الخدمة دون موافقة جهة عمله ووفقاً لضوابطها وقيودها و إلا يفقد كل المزايا المترتبة له على خدمته السابقة. كما أن الانتقال لوظيفة أعلى في ظل الخدمة المفتوحة ليس مستحيلاً ولا متعذراً مع أنها ليست حقاً مكتسباً بالتقادم. فبإمكان الموظف أن يؤهل نفسه للبحث أو للتنافس على فرص للترقي للوظيفة الأعلى داخل منظمته أو خارجها. وفي الحالتين يتم تعيينه مجدداً فيها في حالة الحصول عليها.

وهكذا تصبح الترقيات في نهاية الأمر مفتوحة ومتاحة في النظم المغلقة والمفتوحة وإن اختلفت تعريفاتها وخصائصها وموانعها باختلاف النظم السائدة.(١)

ولا شك أن إحساس العامل أياً كان نوعه:(موظفاً، مديراً، عاملاً فنياً، عاملاً عادياً، أستاذ) بأنه يعمل مستقراً في المنظمة يجعله يتطلع للتقدم فيها ولتولي وظيفة اكبر والتمتع بصلاحيات وسلطات اكبر ومركز وظيفي واجتماعي اكبر بين زملاءه وبالتالي يؤهله باستمرار بزيادة راتبه وتحسين شروط خدمته.إن إحساس العامل المستمر بأنه يتقدم في الوظيفة إلى الوضع الأفضل هو الذي يخلق فيه الدافعية نحو العمل وزيادة إنتاجيته.(٢)

مفهوم الترقية:

اشتق مصطلح الترقية من الإرتقاء والرقي.وهذه تعني الصعود للأعلى وتحسين الأوضاع والأحوال. وقد أثار هذا المصطلح نقاشاً عند القانونيين وأساتذة الإدارة. فالترقية عند الطماوي هي «أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية» وعندها تكون الوظيفة الجديدة أعلى في مسئولياتها وصلاحياتها وفي مرتبها. بينما يعرفها مصطفى أبو زيد بأنها «كل ما من شأنه أن يغير في المسؤوليات أو يزيد في الراتب». فالترقية عنده إما أن تكون مادية أو تكون معنوية وليس بالضرورة أن تكون معاً. أما عند فؤاد مهنا فالترقية هي «نقل الموظف لوظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم الإداري المعتمد بالدولة أو بالمنظمة» وليس بالضرورة أن يكون راتبها أعلى من راتب الوظيفة السابقة. فقد ينقل (س) مثلاً من وظيفة معاون مدير عام إلى وظيفة مدير عام ولكن راتبه الحالي (نهاية مربوط الوظيفة السابقة)،أعلى من بداية مربوط الوظيفة الجديدة. ورغم اختلافهم في

١ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، مصدر سبق ذكره، ص ١١٣

٢ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٥

التعريفات فإنهم يتفقون على تحسن وضع الموظف سواء من الناحية الوظيفية أو المادية أو المعنوية أو جميعها معاً.

أما أساتذة الإدارة فقد عرفوا الترقية تبعاً لطبيعة النظام إن كان مغلقاً أو مفتوحا. ففي النظام المفتوح تعد الترقية «تعييناً لموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية في مسئولياتها وفي مرتبها». وهذا يعني أن الموظف يعاد تعيينه كل مرة تتغير فيها وظيفته لعدم وجود تحول تلقائي بين الوظائف بسبب الأقدمية. والوظائف هنا تكون عادة تصاعدية في المسئوليات وفي المرتبات وليس هناك تداخل بين الحدود الدنيا والعليا. والترقية في النظم المغلقة تعرف بأنها عملية تغيير وظيفي صاعد يؤهل الموظف المرقى إلى تسلم وظيفة أعلى في مسئولياتها أوفي مرتبها أو في كليهما معاً.[١]

تُعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى. وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات اكبر وأكثر صعوبة من واجباته مسؤولياته وسلطاته في الوظيفة السابقة،كما أنها عادة ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر. أو أنها نقل الشخص من وظيفة إلى وظيفة أو درجة أخرى يتطلب القيام بها تحمل واجبات ومسؤوليات اكبر،على أن يقبل الموظف هذا النقل ويدرك بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو لطول مدة خدمته.[٢]

ويري البعض أن الترقية تعني النقل من وظيفة إلى وظيفة جديدة أعلى درجة وإن كانت في ذات المكان حيث تكون الوظيفة الجديدة بذات الموقع (كأن يترقى في نفس القسم) أو يترقى بالنقل إلى قسم آخر، وفي كل الحالات يتبع هذا النقل زيادة في الراتب وإختلاف في المهام الموكلة مع التدرج إلى درجة أعلى في سلم الوظيفة بالمنظمة.وبالتالي تعتبر الترقية احد الحوافز الفعالة لتنمية الأفراد وتمثل حافزاً مادياً ومعنوياً للموظف

١ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي،مصدر سبق ذكره، ص ص ١١٣ - ١١٤

٢ د. نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٣

حيث تزيد في أجره (راتبه) المادي كما تقوي وتزيد مركزه الاجتماعي بالمنظمة من جهة أخرى.[١]

كما تعني الترقية نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات اكبر في مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في المرتب والسلطة متوفراً بشرط أن يقبل الموظف أو العامل هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو مدة خدمته وبشرط توفر شروط شغل الوظيفة في الموظف أو العامل المترقي.[٢] ويقصد بالترقية إسناد وظيفة جديدة إلى الموظف تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات. كما يقصد بها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية،وقد تصحب الترقية في غالب الأحيان زياد في المرتب. لكن زياد المرتب في حد ذاتها ليست معياراً للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة الموظف لأعباء وظيفة اكبر وتقلده لمركز وظيفي أعلى. كما أن الترقية تعني نقل الموظف لوظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم الإداري للجهاز.ولا يدخل فيها مجرد منح الموظف درجة أعلى ومرتباً أفضل.[٣]

وبناءً على ذلك يمكن القول أن الترقية هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية اكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية. وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة، وهذا يعني:[٤]

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٥

٢ د.بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٧

٣ فوزي حبيش، **الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين**،د ط (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١م) ص ص ٢٢٠ – ٢٢١

٤ د. نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص١٨٤

١. أن الترقية تعني النقل من الوظيفة التي يشغلها الموظف إلى وظيفة أخرى شاغرة
٢. أن هنالك اختلافاً بين الواجبات والمسئوليات التي تتضمنها الوظيفة الجديدة وتلك التي تتضمنها الوظيفة المشغولة حالياً،بمعنى أن الموظف المرقى يمارس أعباء وظيفية اكبر ويشغل مركزاً وظيفياً أعلى.
٣. أن النقل إلى الوظيفة الجديدة يترتب علية زيادة في المزايا المادية والمعنوية.لكن زيادة هذه المزايا ليست شرطاً للترقية.
٤. أن النقل يعتبر من جانب الموظف مكافأة تقديراً للجهود التي بذلها أو لطول مدة خدمته.

الترقية والمفاهيم ذات العلاقة:

أولاً: العلاقة بين الترقية والنقل:

يعرف النقل بأنه عملية تغيير الدائرة التي يعمل فيها الموظف إلى دائرة أخرى بنفس الوظيفة والدرجة والمرتب. والتنقلات الإدارية تمثل نوعاً آخر من دوران العاملين وتغيير مواقعهم في نظم الخدمة المدنية المغلقة ذات الطبيعة المسلكية التي تتمتع مستوياتها الإدارية العليا بصلاحية تخول لهم تحريك العاملين وتغيير مواقعهم ضمن الإدارات والوزارات التي يعملون فيها ويتبعون لها. والذي يميز الترقيات عن التنقلات على الرغم من أنهما يشتركان في كونهما حركة وتغييراً ودوراناً وتعاقباً بين العاملين، هو أن الحركة أو التغيير في الترقيات تكون دوماً عمودياً من الأدنى للأعلى، بينما تكون الحركة والتغيير في التنقلات أفقية أو جغرافية.

وللتنقلات الإدارية أنواع متعددة وصور مختلفة. فهناك النقل الوظيفي الذي يتم بموجبه نقل الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى والمرتب ولكن قد تكون له مهام وواجبات مختلفة في حجمها أو في طبيعتها. كأن ينقل أمين مخزن لوظيفة مسئول صيانة بنفس مرتبه، أو ينقل مسئول العلاقات العامة إلى وظيفة مسئول الأمن الصناعي، وكلاهما في نفس المستوى التنظيمي.

وهناك النقل الجغرافي الذي ينقل فيه مسئول العلاقات العامة من إحدى البلديات إلى بلدية أخرى ضمن نفس المحافظة أو الإقليم. أو تنقل معلمة من المدرسة الابتدائية (س) للمدرسة الابتدائية (ص) لكونها أقرب لمنزلها أو لكون هناك زيادة في مدرسي المدرسة الأولى وحاجة ماسة إليهم في المدرسة الثانية.وقد يكون النقل وظيفياً وجغرافياً في آن واحد حين ينقل مدير المكتبة العامة بوزارة ما لوظيفة مدير مطبعة بوزارة أخرى. والنقل الجغرافي يشمل أيضاً حركة العاملين مابين المحافظات أو ما بين العاصمة والمحافظات أو الوحدات الإدارية التابعة لها.وأخيراً وليس آخراً فإن النقل الإداري قد يكون بناء على رغبة الموظف وتلبية لطلبه أو أن يكون بناء على مقتضيات المصلحة العامة وتلبية احتياجات المنظمة التي يعمل فيها أو تلك التي ينقل إليها.

كما يمكن أن يكون النقل بمثابة العقاب الذي يوجه للموظف المقصر فينقل من مكان حضري إلى مكان ريفي أو من وظيفة لها مزايا كثيرة إلى وظيفة أقل في مزاياها. وفي كل الأحوال ينبغي أن يصدر قرار النقل سواء كان وظيفياً أو جغرافياً من الجهة المختصة التي خولها القانون ذلك. وفي أكثر الأحوال تكون هذه الصلاحية مرتبطة بمستوى الموظف المنقول، فقد تعطى للرئيس المباشر أو للرئيس الأعلى تبعاً لمستواه هو الآخر. هذا إذا كان النقل ضمن المؤسسة الواحدة أو الوزارة الواحدة. أما إذا كان النقل بين وزارتين فلابد من موافقة الجهتين المختصتين معاً. وفي هذه الحالة يكون الوزير الذي يتبعه الموظف المنقول هو المصدر لأمر النقل، على أن تشعر بعض الجهات المركزية المسئولة عن الخدمة المدنية أو عن القضايا المالية أو الإحصاء أو غيرها.

وقد يتم نقل الموظف مع درجته إذا كان النقل بين وزارتين كما أسلفنا، وذلك في حالة اشتراط الوزارة المنقول إليها ذلك، و إلا فإن نقل الموظف من وزارة إلى أخرى يستلزم وجود درجة شاغرة تناسبه في الوزارة المنقول إليها.[1]

---

١ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي،مصدر سبق ذكره، ص ص ١٢٥ - ١٢٦

من حيث المفهوم العلمي للترقية يجب أن نفرق بين الترقية و النقل في الجوانب التالية:[1]

١. **المضمون:** هنالك تفاوت واضح بين النقل والترقية من حيث المضمون، فيتم النقل من خلال تحريك احد الأفراد العاملين من الوظيفة الحالية التي يشغلها إلى وظيفة مناظرة في نفس المستوى التنظيمي دونما تغيير في السلطات والمسؤوليات للوظيفة الجديدة، في حين تقترن الترقية بتغيير في السلطات والمسؤوليات وغالباً ما ترتبط بتقويم أداء الموظف، إذ تعتبر إحدى الوسائل الفعالة لتحفيز العاملين على التطور الذاتي الذي ينعكس على الأداء المتميز.

٢. **الهدف:** هنالك اختلاف واضح بين مفهومي الترقية والنقل من حيث الهدف فأهداف النقل تتمثل في إعادة توزيع العاملين الزائدين عن الحاجة في إحدى الوحدات التنظيمية إلى وحدات تنظيمية أخرى بنفس المستوى التنظيمي،ولكنها تعاني من نقص كمي ونوعي بين هذه الفئة من ناحية، أو الرغبة في الارتفاع بمستوى الإنتاجية للفرد العامل من ناحية أخرى، أو نتيجة لأسباب شخصية مرجعها عدم مناسبة مواعيد العمل في الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها العامل، أو لتفادي حدوث صراعات مستقبلية بين العاملين. في حين أن الغرض من الترقية هو وضع الفرد القادر على العمل والراغب في أدائه في مركز وظيفي أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحفيزاً له في المستقبل للإرتقاع بشكل مستمر بأدائه المتميز على النحو الذي يحقق مصلحته الخاصة ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها.

٣. **الأسلوب المستخدم:** أن هنالك تبايناً ملموساً بين النقل والترقية من حيث الأسلوب المستخدم لتنفيذ كل منهما، فالنقل قد يتم من خلال احد أساليب التحفيز السلبية ويطلق عليه عندئذ النقل العلاجي. في حين تتم الترقية من

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٨٤ – ١٨٥

خلال انتهاج أساليب التحفيز الايجابية، وتقليد مستحق الترقية منصباً أعلى في الهيكل التنظيمي، كما سبقت الإشارة.

٤. **الأسس والضوابط:** أن هنالك اختلافاً واضحاً بين أسس وضوابط النقل والترقية، فحين تقوم أسس النقل على معايير خاصة ترتبط بظروف وطبيعة نشاط العاملين والمواقف المختلفة التي تتخذ فيها قرارات النقل، فان الترقية تقترن بالمعايير العامة الواردة بنظام العاملين المطبق في المنظمة.

ثانياً: العلاقة بين الترقية والترفيع:

قد يستخدم في منظمة ما مصطلح "الترفيع" كمرادفع لمصطلح "الترقية" وقد يعنيان شيئين مختلفين فإذا كانت الترقية تعني إسناد وظيفة جديدة إلى الشخص تختلف في طبيعتها و واجباتها ومسؤولياتها عن الوظيفة الحالية، فأن الترفيع قد لا يترتب عليه تغيير في طبيعة ونطاق المسؤوليات الوظيفية للشخص، ولكن تترتب عليه زيادة في راتبه أو أجره فحسب. [١]

وقد يتداخل المصطلحان في بعض المجتمعات التي تفرق بين الترفيع الذي تقصره على زيادة المرتب مع بقاء الوظيفة والحلقة والدرجة،وبين الترقية التي تُطلق على تغيير الوظيفة الحالية لوظيفة لأعلى. وخير مثال على التفريق بين المصطلحين نلحظه لدى الجامعات التي يتدرج فيها أعضاء الهيئة التدريسية من لقب مدرس أو محاضر إلى أستاذ مساعد أو أستاذ مشارك ثم لقب أستاذ وأستاذ كرسي أو أستاذ متمرس. وفي نفس الوقت يمكن أن يتصاعد راتب عضو الهيئة التدريسية من حلقة إلى حلقة أعلى من حيث المرتب أو من درجة لدرجة أعلى ضمن نفس الحلقة دون أن تتم ترقيته. [٢]

---

١ - المرجع نفسه، ص ١٨٣

٢ - أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، مصدر سبق ذكره، ص ١١٤

أهمية الترقية:

يمكن تلخيص أهداف الترقية في النقاط الآتية:[1]

١. تعتبر الترقية مصدراً هاماً من مصادر توفير القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة بحيث تمكنها من شغل الوظائف الشاغرة بكفاءات من المنظمة.

٢. تعتبر إحدى وسائل التحفيز بالمنظمة حيث أن الترقية تتم لمن هم أكفأ لشغل وظيفة أكبر وبالتالي تدفعهم لزيادة جهدهم وتزيد من ولائهم للمنظمة واستقرارهم.

٣. تعتبر عملية الترقية من الداخل حافزاً لجميع العاملين لبذل أقصى جهدهم أسوة بمن تم ترقيتهم.

٤. كذلك الترقية تزيد من دخل العامل وإشباع حاجاته فهو يعمل بهمة للحصول على الترقية وبالتالي فهي مهمة بالنسبة له.

٥. كذلك الترقية تحول العامل من مرؤوس إلى رئيس لزملائه فهي هامة أيضاً بالنسبة له فهي تنقله من مستوى إلى مستوى أفضل.

٦. تعتبر الترقية وسيلة لتحقيق المنظمة لبرامجها لحفز العاملين الأكفاء لبذل أقصى جهدهم وبالتالي فأن أهميتها تستدعي بناءها بطريقة سليمة وعادلة تحقق الفعالية فيها

أهداف الترقية:

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:[2]

١. ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة.

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص٢٠٨

٢ د. نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص١٨٥

٢. إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دونما حاجة إلى تغيير مكان العمل فتوفير فرص الترقية في المنظمة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقيات في منظمات أخرى.فالترقية تعمل على استغلال مهارات وقدرات العاملين ذوي الأداء المرتفع.كذلك تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم،إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المنظمة.

كما تحقق سياسة الترقية عدة أهداف نذكر منها:[١]

١. زياد الكفاءة الإنتاجية للعاملين،وقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية أن هنالك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل و الإنتاجية كمتغير تابع،ويعني ذلك انه كلما كانت نظم الترقية جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.

٢. تحقيق الرضا الوظيفي، وقد أشارت نتائج البحوث الميدانية أن هنالك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، ويعني ذلك انه كلما كانت نظم الترقية جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالعكس.

٣. تخفيض معدل دوران العمل، وقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية أن هنالك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل وبين دوران العمل كمتغير تابع، وبذلك تعمل نظم الترقية الجيدة على إبقاء العاملين في وظائفهم ومنظمتهم واستمرارهم في خدمة المنظمة.

---

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٧

ويمكن تفصيل أهداف الترقية في المنظمة في النقاط التالية:[1]

١. تمكين العاملين من الحصول على مراكز وظيفية اكبر في المنظمة.
٢. بذل العاملين لأقصى جهدهم من أجل الحصول على الرضا والترقية لوظائف اكبر.
٣. إظهار المنظمة لوجهها المشرق بين العاملين ومن هم خارجها باعتبارها ترقي وتدرج منسوبيها لوظائف أعلى.
٤. إتباع عمليات الترقية بصورة سليمة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وبالتالي رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم وبما يحققه من أهداف مختلفة كالرضا عن الأجر والرضا عن النواحي الاجتماعية والرضا عن مجموعة العمل والرضا عن الإدارة.
٥. تدعيم سياسة الاختيار من داخل المنظمة لشغل الوظائف الأعلى وبالتالي تسهم في تحقيق استقرار الكفاءات بالمنظمة مما يقلل من عملية البحث عن وظائف أخري.
٦. تؤدي إلى إتاحة الفرصة للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي.
٧. توليد الرغبة في التدريب والتأهيل لدى العاملين بالمنظمة.
٨. تخلق الرغبة بين الموظفين لتحقيق الرقابة الذاتية لأدائهم.
٩. تحقيق الإئتمان والالتزام من جانب العاملين.
١٠. أن يتم وضع برنامج زمني للترقية مبني على أسس وقواعد تحكم عملية الترقي.
١١. خلق نوع من التغيير والتجديد الايجابي في التنظيم وذلك بتعزيز ودعم الكفاءات فيه وذلك بتوليهم مراكزاً أعلى باستمرار من خلال ترقيتهم.

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 208 - ٢٠٩

أهم الأسس والمبادئ التي تحكم الترقيات:

ولكي تحقق الترقيات الأهداف والأغراض المتوخاة منها ينبغي أن تراعى المبادئ والأسس التالية من قبل إدارات شئون العاملين وكل المسئولين والقيادات التي تسهم **بطريقة أو بأخرى في القرارات الإدارية المنظمة للترقيات الإدارية:**[1]

١. أن تؤدي إجراءات الترقية وأسسها المعتمدة إلى اختيار أفضل المرشحين للترقيات وفقاً لقناعات المرشحين أنفسهم وللمرءوسين الذين شاركوا في قراراتها.

٢. أن تتاح أمام المرشحين للترقيات الفرص المتكافئة بغض النظر عن اعتبارات الجنس والمعتقد والانتماء السياسي أو الطائفي أو العنصري.

٣. ألا يحول وجود مرشحين داخل المنظمة للترقية لوظيفة أعلى دون فتح المجال أمام منافسين لهم خارج المنظمة إن كانوا أكثر كفاءة وقدرة على شغلها وراغبين للانتقال لها. فهؤلاء دماء جديدة يتعذر على المنظمات الحيلولة دون دخولها.

٤. أن تكون أسس ومعايير الترقيات وكل إجراءاتها ونماذجها وشروطها معلومة لدى العاملين ويتم تعميمها عليهم بدليل أو لائحة عند تعيينهم لأول مرة أو بين الحين والآخر في حالة حدوث أي تعديل أو تغيير عليها.

٥. أن تحقق الترقيات أهداف المنظمة وأهداف العاملين وطموحاتهم معاً، وأن تتلافى أية نزاعات أو خلافات يحتمل أن تحدثها الترقيات غير الموضوعية.

٦. يفضل أن تكون للترقيات لجنة مختصة تنظر فيها بصفة دورية وأن تضم هذه اللجنة أعضاء يتمتعون بالثقة ولهم تخصصات قانونية وإدارية وفنية لتؤخذ وجهات النظر المختلفة في قراراتها.

٧. أن يُعطى العاملون حق التظلم ضد قرارات الترقية التعسفية التي يترتب عليها أو تشتم منها رائحة التحيز والمحاباة، وذلك لدى جهة إدارية أعلى من تلك التي

١ - أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، مصدر سبق ذكره، ص ص ١١٩ - ١٢٠

أصدرت قرار الترقية أو لدى لجنة قضائية وإدارية وأن يكون القرار الصادر عنها قطعياً.

شروط الترقية:

هنالك عدة شروط ينبغي التأكد منها قبل الشروع في إجراءات الترقية تتمثل في:[1]

١. ضرورة توصيف الوظائف بالمنظمة والوظائف التي يراد الترقي إليها من حيث تحديد المهام والمسؤوليات.

٢. أن تتم الترقية إلى وظائف شاغرة أي يترقى لملء وظيفة بعينها.

٣. أن تكون الترقية للوظيفة الأعلى مباشرة بمعنى إلا يرقى الموظف متخطياً وظيفة إلى وظيفة أعلى منها بمعنى لا يرقى من الثالثة إلى الأولى دون المرور على الدرجة الثانية.

٤. أن تتوفر المؤهلات العلمية والخبرة المطلوبة والكفاءة وفق ما هو مطلوب فيمن يتقدمون للترقية.

٥. أن تكون شروط الترقية من حيث أسسها وضوابطها وأسس قواعدها محددة وواضحة بالنسبة للعاملين المتقدمين لها.

٦. وحتى تتم عملية الترقية بعدالة وموضوعية وبعد تحديد الأسس التي يتم وفقها التقديم لها ينبغي أن تتم عمليات الاختيار من بين المتقدمين للترقية من خلال لجان من داخل المنظمة من جهة ومن خارجها كمندوب من شؤون الخدمة من وزارة العمل.

٧. ضرورة إعلان نتيجة عمليات الترقية على العاملين بعد الموافقة عليها رسمياً من جانب الإدارة.

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢١٥ - ٢١٦

كما أن الترقية ليست حقاً من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استيفائه الشروط المحددة قانوناً، وإنما هي جوازية بمعنى أن الإدارة تملك سلطة إستنسابية في ترقية الموظف أو عدم ترقيته بشرط أن لا يكون في الأمر تعسف أو تجاوز لحد السلطة.أما الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يصبح أهلاً للترقية فتختلف من نظام إلى آخر، **إلا أن معظم هذه الشروط يدور حول النقاط التالية:**[١]

١. وجود وظيفة شاغرة لترقية الموظف إليها ومرصود لها اعتماد خاص في الموازنة.
٢. توفير المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة قانوناً في الموظف أو العامل المرشح للترقية.
٣. حصول الموظف المرشح للترقية على تقدير لا يقل عن درجة معينة في تقارير الكفاءة التي توضع عنه وذلك خلال سنة أو سنتين متتاليتين.
٤. توفير الأقدمية المطلوبة في وظيفة ما أو في مستوى وظيفي معين لكي يصبح الموظف مؤهلاً للترقية إلى وظيفة أعلى.
٥. تتم الترقية إلى الوظيفة الأعلى مباشرة ويتقاضى الموظف المرقى راتب أول مربوط هذه الوظيفة أو راتبه ايهما اكبر .

سياسات الترقية:

وفيما يتعلق بسياسات الترقية فان وجود هذه السياسات له أهمية كبيرة للإدارة و للعاملين على حد سواء. **فمن وجهة نظر الإدارة تبدو أهميتها في تحقيق الآتي:** [٢]

١. الكشف عن قدرات العاملين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.
٢. تخفيض معدل دوران العمل وبالتالي تخفيض تكلفة عنصر العمل، وهو هدف مهم تسعى إدارة أي منظمة لتحقيقه.

---

١ فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢٩ – ٢٣١

٢ د. نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص١٨٦

٣. تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة في حصولهم على مركز وظيفي أعلى.
٤. إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرقة وجذابة.
٥. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

وتكمن أهمية وجود سياسات للترقية من وجهة نظر العاملين في المنظمة في الآتي:[١]

١. تحقيق رضا العاملين في المنظمة مما يؤثر إيجابياً في مستويات أدائهم سعياً للترقية.
٢. حفز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة وبالتالي ليصبحوا مؤهلين لشغل الوظائف الأعلى.

المعايير التي يتم على أساسها الترقية:

تتم الترقيات الإدارية في جميع نظم الخدمة المدنية ومنظماتها وأجهزتها وفقاً لمعيار الأقدمية أو وفقاً لمعيار الكفاءة والجدارة أو وفق المعيارين معاً. ونوجز هنا مزايا وعيوب كل منها:

أولاً: معيار الأقدمية:

ويقصد به مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهام وظيفته ليصبح بعدها مرشحاً للصعود لوظيفة أخرى أعلى منها. وبمقتضى هذا المعيار يكون للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء. ويفترض هذا المعيار أن الزمن والمدة الأطول تكسب

١ المرجع نفسه، ص ص ١٨٦ - ١٨٧

صاحبها خبرة أعمق وأكثر. والشرطان الرئيسيان لترقية الموظف وفقاً لهذا المعيار هما:[1]

١. إكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبية بسبب سوء سلوكه أو تقصيره.
٢. وجود وظيفة شاغرة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف وقد تشترط بعض النظم حصول الموظف على مؤهل دراسي لشغل بعض الوظائف كأن لا يقل عن الدبلوم أو الشهادة الجامعية.

وتعني الأقدمية خبرة الموظف المرتبطة بسنوات خدمته بالمنظمة ولعل الخبرة بالعمل بالمنظمة وان كانت في الفترة السابقة (أي في الماضي).سواءً كانت بوظيفته الحالية أو بوظائفه السابقة إلا أنها تعتبر مؤشراً لوفاء المنظمة لموظفيها القدامى.

وتتمثل إيجابيات ومزايا معيار الأقدمية في الآتي:[2]

١. تتسم بالموضوعية والابتعاد عن المحاباة واحتمال التحيز.
٢. تمتاز بالبساطة في التطبيق بالنسبة للعاملين لانسجامها مع ممارساتهم الاجتماعية وتوقعاتهم وكذلك بالنسبة للإدارة فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته.
٣. تكون بمثابة مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.
٤. تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل، وبالتالي فانه يقلل من دوران العمل.[3]
٥. حفز الإدارة على الاهتمام بإجراءات وأساليب اختيار العاملين في المنظمة ابتداءً،كذلك تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز أعلى في المنظمة.

---

١ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي،مصدر سبق ذكره، ص ١١٧
٢ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٢
٣ د. نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص١٩٠

٦. كما أنها تشيع روح الرضا والاطمئنان في نفوس العاملين الذين يعملون مسبقاً أنهم بانقضاء مهلة محددة من خدمتهم سوف ينالون ترقية وليس للسلطة أن تحرمهم منها ما لم يوجد مانع قانوني لذلك.[١]

٧. ملاءمته للمنظمات وللإدارات الواسعة والكبيرة.

٨. يحقق العدالة بمعناها الواسع لعدم التمييز بين العاملين والتحيز لفئة دون أخرى.

٩. يسمح بالإعداد المسبق والتدريب لمن يرشحون للترقية كل في موعد استحقاقه.

١٠. يلائم المهن والوظائف التي لا تستلزم مهارات وخبرات عالية المستوى.[٢]

أما الانتقادات التي توجه إلى معيار الأقدمية فيمكن إجمالها فيما يلي:[٣]

١. قتل الطموح و روح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك. ونتيجة لذلك تظهر اللامبالاة وعدم الاكتراث عند الموظف وبالتالي تبرر حالة الجمود في الجهاز الإداري في المنشأة.

٢. العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنظمة بسبب تجاهله لأهمية المؤهلات والمهارات الشخصية وللأداء والتميز والمساواة بين المجدين والمبدعين ومن هم أقل عطاء وأداءً. ما يؤدي لعدم التمييز بين الموظف الكفء و الأقل كفاءة.

٣. ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة.

---

١ فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٤

٢- أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، مصدر سبق ذكره، ص ١١٧

٣ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٢ - ١٤٣

٤. إن الأساس الذي يقوم عليه فكرة الأقدمية مشكوك في صحته فلا يمكن إثبات أن هنالك علاقة طردية دائماً بين طول الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الأفراد فهنالك فرق بين طول الممارسة وبين الكفاءة والقدرة.

٥. أن قدرات الأفراد واستعداداتهم للتعلم والاكتساب تختلف من شخص لآخر وعليه فقد يستطيع احد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة اقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطول فيه.

٦. طول مدة الخدمة في العمل الحالي قد لا تكون قرينة على النجاح في العمل المستقبلي بحكم اختلاف متطلبات كل منها خاصة بالنسبة للترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف أو توجيه الآخرين إلى وظائف تتضمن ذلك كالوظائف القيادية و وظائف الإدارة الوسطى والعليا.

٧. خنق الكفاءات في المستويات الدنيا لعدم إتاحة الفرصة لها للترقي في المستويات العليا والتي لا تستحق الترقية لعدم توفر الأقدمية المطلوبة قانوناً.

٨. إلحاق الضرر بالمصلحة العامة وبحسن سير العمل بترقية موظفين لا يتمتعون دائماً بالكفاءة اللازمة.[1]

٩. إضعاف السلطة الرئاسية على إعتبار أن رأي الرئيس ليس له أي أثر في ترقية المرؤوس، وهذا يضعف بدوره علاقة المرءوسين برؤسائهم طالما أنهم لن يحتاجوا إلى دعمهم ومساندتهم للحصول على الترقية.

ونظراً لهذه الانتقادات فان علماء الإدارة العامة وفقهاء القانون الإداري لا يؤيدون قاعدة الترقية بالأقدمية وحدها، إلا في حالات قليلة كترقية صغار الموظفين بالأقدمية في الوظائف الدنيا التي لا يترتب على شاغلها مسئوليات جسام ولا تتطلب كفاءات عالية.

---

١ فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢٤ - ٢٢٥

وإذا اتخذت الأقدمية كأساس للحكم على صلاحية الأشخاص للترقية فيجب أن **يتفق على الأساس في حساب هذه الأقدمية:**[1]

١. هل تحسب للفرد من تاريخ دخوله الخدمة أو من تاريخ التحاقه بالقسم الذي به الوظائف المطلوب الترقية إليها.

٢. أم تاريخ قيامه بوظائف مشابهة أو تلك التي تتطلب مهارة مماثلة لتلك التي ستتم الترقية إليها.

٣. أو بصورة أخرى إذا أرادت المنظمة اختيار الفرد الذي يستحق الترقية إلى وظيفة معينة فهل:

أ) تأخذ أقدم الأفراد في المنظمة ؟

ب) أم أقدم الأفراد الموجودين في القسم الذي تتبع له الوظيفة (من له خدمة أطول في القسم) ؟

ج) أم من له خدمة أطول في الوظائف المماثلة ؟

وعليه يمكن القول أن تحديد مجال الاختيار للترقية يعني تحديد الأفراد الذين ستتم المفاضلة بينهم ما إذا كانت المفاضلة ستشمل جميع موظفي المنظمة ؟ أم الأفراد الموجودين في القسم فقط ؟ أم الذين يشغلون وظائف مماثلة. الواقع أن استخدام كل من هذه المعايير يخلق مشاكل ليس من السهل حلها.والحل الوحيد الذي يمكن أن يجد قبولاً عاماً من جانب العاملين هو تقسيم جميع الوظائف الموجودة في المنظمة إلى أنواع حسب المؤهل العلمي الذي تحتاجه هذه الوظائف ثم تتم الترقية من بين الحاصلين على هذا المؤهل العلمي في جميع أقسام المنظمة حسب أقدميتهم في خدمتها.

---

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٣

ثانياً: معيار الكفاءة أو الجدارة:

تعتبر الجدارة الأساس الجوهري الذي يقوم عليه نظام الترقيات وفقاً لهذا المعيار والجدارة هي:(مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية وغير ذلك من الأمور التي تترك لتقدير الإدارة).وتقاس جدارة الموظف و كفاءته عادة من خلال الكفاءة الوظيفية وسلوكه الإداري، ومدى التزامه ومواظبته وحسن تصرفه وسلامة قراراته وغيرها من مؤثرات...). ومما لا شك فيه أن اعتماد الجدارة أساساً للترقية أمراً هام يقضي على سليبة الموظفين وعلى روح الإتكالية والفوضى لديهم ويحثهم بالمقابل على مضاعفة إنتاجهم وتحسين أدائهم ورفع مستواهم لان في ذلك حافزاً لهم على الترقية.

أما الأساليب المتبعة لتقدير جدارة وكفاءة الموظف فعديدة نذكر منها:[١]

١. التقارير الدورية التي يضعها الرئيس المباشر عن الموظفين سنوياً أو دورياً والتي يظهر فيها مواطن القوة والضعف في كفاءة مرؤوسيه.
٢. الامتحانات التي يمكن أن يخضع لها الموظف لتقييم كفاءته وتقدير جدارته وقدراته لتبوء المناصب العليا وبالتالي ترقيته إلى وظيفة عليا.
٣. تحليل العوامل المكونة لقدرات الموظف وكفاءته وجدارته حيث يوضع تقرير سري للموظف يتضمن تحليلاً لقدراته وإمكانياته كمقدرته اللغوية وأسلوبه في الكتابة وتفكيره ومرونته وسرعة خاطره وقيادته وقوة شخصيته واتزانه وخلقه وذاكرته.....
٤. الوضع تحت التجربة بحيث يوضع الموظف المرشح للترقية تحت التجربة لفترة زمنية محددة يتولى خلالها أعمال الوظيفة المرشح للترقية إليها خلال فترة غياب الموظف الأصيل أو عندما تكون الوظيفة شاغرة.

---

١ فوزي حبيش، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢٥ - ٢٢٧

٥. تقييم إنجازات الموظف المرشح للترقية وتستخدم هذه الطريقة عادة في الوظائف القيادية للحكم على كفاءة المديرين وكبار الموظفين من خلال تقييم الإنجازات والأعمال التي أدوها خلال ممارستهم لوظائفهم القيادية.

ويأخذ معيار الجدارة بالاعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، إضافة إلى إنجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته: فالموظف الكفء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها. وكفاءة الموظف تقاس عادة بطرق متعددة تبعاً لطبيعة الوظيفة الحالية والوظيفة المراد ترقيته لها. فقد يكون الإنجاز المتحقق قابلاً للقياس الكمي أو أنه يقاس بنوعيته وجودته أو بكليهما معاً. وقد تكون الكفاءة معرفية وعلمية فتقاس بالاختبارات أو بنوع وعدد البحوث والدراسات أو التجارب أو براءات الاختراع. وقد يتم ذلك باختيار الزملاء أو المرءوسين ومشاركتهم في تحديد من هو الأكفأ والأجدر منهم.[١]

والواقع أن الاتجاه إلى الاعتماد على الكفاءة سليم من حيث المبدأ، إلا انه يواجه صعوبات تستلزم الحرص في استخدامه كمعيار للمفاضلة بين عدة أشخاص لترقية احدهم واهم هذه الصعوبات هي عدم وجود طريقة دقيقة وموضوعية يمكن أن تحدد بها كفاءة الفرد وحتى لو تم استخدام كمية الإنتاج الذي يمكن أن يحققه العامل خلال وحدة زمنية (ويفرض إمكان قياس كمية الإنتاج لكل من العاملين) نجد من الصعب التسليم بها كمؤشر لكفاءة الشخص أو عدم كفاءته إذ أن كمية الإنتاج تتأثر بعدة عوامل لا يستطيع العامل التحكم **فيها مثل:**[٢]

١. المقدرة الفنية للآلة:ومثال ذلك لنفرض أن هنالك عاملين يعملان في وظيفة واحدة ولكنهما يستخدمان آلتان مختلفتان،أحداهما جديدة ومتطورة ومقدرتها الفنية (١٠٠٠) وحدة في اليوم، والثانية قديمة وتقليدية ومقدرتها الفنية

---

١ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، مصدر سبق ذكره، ص ١١٨

٢ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣٨ - ١٣٩

١٠٠وحدة في اليوم، وعليه تكون كمية الإنتاج للعامل الأول عشرة أمثال كمية العامل الثاني.

٢. التأخير في الإنتاج في احد المراحل السابقة له.

٣. تكليف العامل ببعض الأعمال بجانب عمله الرئيسي.

فإذا استعضنا عن كمية الإنتاج بالتقارير التي يكتبها الرؤساء عن كفاءة الشخص في العمل نجد أن مثل هذه التقارير لا تحقق الغرض كمقياس للكفاءة بسبب تحيز الكثير من الرؤساء لبعض المرؤوسين، وذلك لوجود العوامل الثقافية وظروف المجتمع التي تهيئ الجو للتحيز تحيزاً يرجع للظروف الاجتماعية –كالأسرة والقرابة والصداقة والانتماء إلى بلد أو ولاية واحدة أو الانتماء إلى قبيلة واحدة أو الانتماء إلى طائفة دينية أو حزب سياسي.كل هذه العوامل لا يمكن تجاهل أثرها على الأفراد أو الرؤساء عند تقويم كفاءة مرؤوسيهم للترقية.

ومن مزايا الترقية على أساس الكفاءة والجدارة ما يلي:[١]

١. اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة والاحتفاظ بها.

٢. حفز كافة العاملين بالمنظمة لبذل الجهد والعناية في عملهم وتعاملهم ويحثهم على تطوير وتنمية قدراتهم ومعارفهم من اجل الحصول على الترقية مما يعود على المنظمة بالفائدة بزيادة الإنتاج نتيجة لهذا الجهد المبذول.

٣. رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب اعتقادهم أن الترقية تتم على أساس الكفاءة بعيداً عن أي اعتبار شخصي خاصة إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكماً وعادلاً.

٤. يلائم هذا المعيار المنظمات والمهن ذات الطابع العلمي والتخصصي والمنظمات التي يمكن قياس أداء عامليها بطرق لا تقبل التحيز والمحاباة والارتجال.[٢]

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٣٩ – ١٤٠

٢ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، مصدر سبق ذكره، ص ١١٨

٥. قد يشعر الموظفون غير الأكفاء بوجوب الالتحاق بدورات تدريبية لتحسين مستويات أدائهم أو تقوية صلاتهم وعلاقاتهم بمن هم أكفأ منهم للتعلم والاستفادة منهم.

٦. يوفق هذا المعيار بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمات بوضع الأفراد في مواقعهم التي يستحقونها ويلزم الرؤساء بإعداد التقارير الدورية الدقيقة حول أداء مرءوسيهم وكشف مواطن القصور والخلل لدى الشرائح الأقل كفاءة ونقاط القوة والتميز لدى المجدين والمبدعين.

أما عيوب معيار الترقية على أساس الكفاءة والجدارة فتتمثل في الآتي: [١]

١. أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها الجميع.

٢. انه يزيد معدلات دوران العمالة في المنشأة كأن يستقيل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المنظمة والعكس مما يؤثر على درجة كفاءة المنظمة لتحقيق أهدافها بسبب عدم استقرار العمالة فيها.

٣. كما أنه يتجاهل أهمية الأقدمية التي يكون لها في بعض الأحيان أهمية بالغة وأثر إيجابي في تعميق الخبرة والمعرفة والإطلاع على متطلبات وظروف البيئة الداخلية والخارجية. [٢]

٤. كما يكلف هذا المعيار بعض الوقت والجهد لوضع الأسس والمؤشرات أو لإجراء المقابلات والاختبارات، كما يستلزم توفر الموضوعية والعدالة والقدرة على مقاومة الضغوط والعلاقات الاجتماعية الداعية إلى تجاوزه والالتفاف عليه.

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٠

٢ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، مصدر سبق ذكره، ص ١١٨

٥. ويظل هذا المعيار صعب التطبيق لتعذر المقارنة بين أنماط السلوك وأساليب التعامل التي يمارسها العاملون في أداء واجباتهم في ظل ظروف وأجواء إدارية مختلفة وبيئات عمل متباينة.

٦. صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية للشخص بالنظر لارتباط حجم الأداء أحياناً بعوامل أخرى خارجة عن إرادة الموظف أو العامل.[١]

٧. صعوبة معرفة قدرة الشخص لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة، وصعوبة التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي لاختلاف محتوى كل من الوظيفتين.

٨. عدم صلاحية فترة التجربة للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرقى،لان الموظف يعلم انه يمر بفترة اختبار مما يجعله يبذل جهداً قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة.

٩. قد تمر فترة التجربة من غير أن يتعرض فيها الموظف المرقى لكل المواقف العملية التي تكشف فعلاً عن قدراته ومهاراته في شغل الوظيفة المرقى إليها.

١٠.عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوى الفرص بالنسبة لشاغلي الوظائف بعض العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة قد لا تتاح لغيرهم.

ثالثاً: الجمع بين الأقدمية والجدارة:

ومما تقدم تتبيّن المزايا والعيوب التي ترافق كلا المعيارين في حالة استخدام أي منها كأساس وحيد في الترقيات. مما يجعل تعميم أي منهما على جميع الأقطار أو على جميع المنظمات والوظائف أمراً متعذراً.لذلك بدأ التوجه نحو المزج والتوفيق بين المعيارين معاً. فبعض الدول تجعل الترقيات بالأقدمية المطلقة لغاية الدرجة الثالثة في سلم وظائفها لتترك الترقيات في الدرجات المتقدمة (العليا) لمعيار الكفاءة والجدارة. بينما تأخذ دول أخرى بأسلوب النسب،فتخصص للترقية بالأقدمية ما لا يزيد عن

---

١ د. نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨٩ - ١٩٠

ثلثي العدد أو(٧٠٪) من عدد الترقيات، بينما تتم ترقية (٣٠٪) من العاملين وفقاً لمعيار الجدارة. وهذا إجراء مرحلي يلائم الواقع وينسجم مع طبيعة الوظائف التي لا تزال الأقدمية في شغلها تعد الأكثر أهمية.[1]

وتعتمد أغلبية أنظمة الخدمة المدنية طريقة الجمع بين معياري الأقدمية والجدارة **ويتخذ هذا الجمع أو المزج أحدى الصور التالية:**[2]

١. تتم الترقية بالأقدمية بالنسبة للوظائف الدنيا، وبالجدارة بالنسبة للوظائف القيادية. ومن مبررات هذه القاعدة أن الوظائف الصغرى أو الدنيا في الإدارة لا تتطلب الكفاءة أو الجدارة بقدر ما تتطلب الخبرة أو الممارسة التي يكون اكتسبها الموظف بحكم الأقدمية في وظيفته، في حين أن الوظائف العليا ولا سيما القيادية منها تتطلب مهارات وقدرات وكفاءات لا تكتسب فقط في الممارسة والأقدمية، لذلك فانه يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق والاستحقاق وليس بحكم الأقدمية.

٢. تقسم الوظائف الشاغرة إلى قسمين:القسم الأول يشغل بالترقية عن طريق الأقدمية ويشغل القسم الثاني بالترقية على أساس الكفاءة والجدارة وغالباً ما يكون هذا القسم الأخير مخصصاً للوظائف القيادية، وهكذا فان جميع الموظفين يعطون فرصاً متساوية في الترقية بحيث أن الموظف الذي له أقدمية في وظيفته يستفيد من الترقية فان الإدارة لا تحرم ذوي الكفاءات والقدرات بحيث أنها تستطيع ترقيتهم على أساس جدارتهم وبغض النظر عن مدة أقدميتهم في الخدمة أو الوظيفة.

٣. تتم الترقية على أساس الجدارة والاستحقاق على أن يتوفر في المرشح للترقية بالإضافة إلى كفاءته شرط قضائه فترة زمنية معينة في وظيفته لكي يصبح

١ - أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، مصدر سبق ذكره، ص ص ١١٨ - ١١٩

٢ - فوزي حبش، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢٨ - ٢٢٩

مؤهلاً للترقية إلى وظيفة عليا.وهكذا تؤخذ الأقدمية والكفاءة معاً بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين بحيث انه لا يجوز ترقية الموظف إلى وظيفة عليا ما لا يتوفر فيه شرطا الأقدمية والكفاءة في آن واحد.

٤. تتم الترقية على أساس الجدارة والكفاءة فقط إلا أن يدخل ضمن العوامل المكونة للجدارة عنصر الأقدمية بجانب عناصر أخرى كالمؤهلات والخبرات والمؤلفات والبرامج التدريبية وتقارير الكفاءة والامتحانات وغيرها من الأساليب التي تقيم

وتجدر الإشارة بالذكر إلى أن أنظمة الخدمة المدنية في العالم العربي تعتمد في غالبيتها أسلوب الجمع بين الجدارة والأقدمية، مع إعطاء الأولوية للأقدمية في الوظائف الدنيا وللجدارة في الوظائف العليا.

المشكلات التي تواجه عمليات الترقية:

تواجه نظم الترقيات صعوبات ومشكلات عديدة في مجال التطبيق منها مشاكل إدارية وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنظمة أن تظل حسنة بين العاملين فيها،غالباً ما تحولها من كونها وسيلة للتحفيز وزيادة للرضا إلى أداة لإثارة الحساسيات والحزازات بين الموظفين والعاملين وبين الرؤساء والمرءوسين. **وفي أدناه أهم هذه المشاكل والصعوبات:**[1]

١. تعذر الترقية من الوظائف الإدارية للوظائف الفنية وبالعكس: فكثيراً ما يتعذر ترقية بعض الموظفين الأكفاء جداً من الوظائف الفنية أو المتخصصة للوظائف القيادية والرئاسية، إما لعدم توفر الولاء الشخصي أو الفكري لديهم،أو لكونهم أكفأ في وظائفهم الفنية، ويتعذر الحصول على من يخلفهم في حالة ترقيتهم للوظائف الأعلى. وفي هذه الحالة يتعذر إبقاؤهم في وظائفهم الحالية لفترة طويلة،وبنفس الحماس والكفاءة، بالوقت الذي يرقى من هم أقل كفاءة منهم لوظائف أعلى. وكثيراً ما تنص اللوائح والتشريعات على هذا الفصل بين

١ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي، مصدر سبق ذكره، ص ص ١٢٠- ١٢١

الوظائف الإدارية والوظائف الفنية والتخصصية لكي تظل العلاقة وثيقة بين المؤهل التعليمي وطبيعة الوظيفة التي يشغلها حامل المؤهل.

٢. وهناك مشاكل أخرى تواجه الترقيات وأغلبها ينجم عن الطبيعة الهرمية للسلم الوظيفي الذي يجعل فرص الترقيات تتضاءل تدريجياً كلما صعدنا إلى السلم رغم أن طموح الموظف بالترقيات يتزايد بمرور الزمن. فالمعروف أنه لا يمكن أن يكون في المنظمة الواحدة أكثر من وظيفة مدير عام بينما هناك ثلاثة أو أربعة معاونين ينتظرون الصعود إليها. وكذلك الحال بالنسبة لرؤساء الأقسام ومسئولي الشعب.ومعالجة هذه المشكلة ينبغي أن تتم بفتح الترقيات الأفقية والعمودية بين مؤسسات الوزارات المختلفة لتحقيق العدالة في إتاحة الفرص للترقيات. كما يمكن الأخذ بالتنظيم المصفوفي أو المستطيلي بدلاً من التنظيم الهرمي الكلاسيكي. وفي حالة تعذر هذه البدائل يصبح الفصل بين الترقية والترفيع ضرورياً لكي لا تظل رواتب العاملين على حالها مع أنهم يستحقون الترقية لوظائف أعلى وفقاً لمعياري الأقدمية والجدارة.

٣. ومن الصعوبات والمشاكل التي تواجه بعض الترقيات أن يتخذ بعض الرؤساء من الترقيات مكافأة على نجاح سابق في الوظيفة الحالية أو التي قبلها،دونما اعتبار لمؤهلات المرشح للنجاح في الوظيفة المنتظرة التي يرشح الفرد لتوليها.ويقول الدكتور كمال دسوقي في هذا الصدد ما يلي:(كم تخسر الدولة من الناحية العلمية بترقية أكفأ الأساتذة إلى عمداء أو مديرين؟ وترقية أكفأ المهندسين إلى مديري أعمال فمديري مصالح ؟ أو بترقية أكفأ المدرسين إلى نظار أو مفتشين . وهي مراكز إدارية يصرفها أي (باشكاتب) أو مدير إدارة غير فني؟ واضطرار الدولة لتحمل هذه الخسارة سببه ربط الدرجة المالية الأرقى بالوظيفة الأرقى).

٤. رفض بعض العاملين للترقية على الرغم أن معظم العاملين يرغبون في التقدم في وظائفهم عن طريق ترقيتهم إلى وظائف أعلى،وذلك للحصول على راتب أو اجر

أعلى وكذلك الحصول على المركز الأعلى في المنظمة، **إلا أن هنالك بعض الأفراد الذين لا يرغبون في الترقية بسبب:**[1]

أ) إدراكهم لحدود قدراتهم وإمكاناتهم وبذلك يخشون الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يتم ترقيتهم إليها.

ب) عدم الرغبة في تغيير المحيط الإنساني الذي اعتادوا على العمل فيه إذ عند ترقيته قد يجد نفسه يعمل مع مجموعة جديدة من الأفراد،وقد تتعارض الترقية مع مصالحه في الإقامة بمكان عمله الأول وقد يتضرر الموظف من عملية النقل لأنها تزعزع إقامته وتكلفه أكثر (إيجار،ترحيل،...)

ج) تفضيلهم للراحة في وظائفهم الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبذلونه في الوظائف الجديدة التي سيتم ترقيتهم إليها مضحين بالأجر أو الراتب الأعلى الذي يصاحب عادة هذه الوظائف الأعلى.

د) أن بعض الأفراد ذوي الأعمال الفنية الذين اكتسبوا مهارات معينة لا يرغبون في تغيير أعمالهم هذه إلى أعمال إدارية حتى وان كانت تعتبر ترقية بالنسبة لهم مثل بعض المهندسين والأطباء وغيرهم من ذوي الأعمال الفنية الذين يرغبون في الاستمرار في ممارسة أعمالهم هذه.

٥. عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد ففي بعض الأحيان يرى بعض المشرفين انه لا يمكن التخلي عن مرؤوسيهم بسبب الحاجة الماسة لأعمالهم مما لا يمكن الموافقة على التنازل عنهم بترقيتهم إلى وظائف أفضل،أو نقلهم إلى إدارات أخرى في المنظمة،لان نقلهم سيؤثر في مستوى الأداء خاصة وأنهم سوف يتم تعيين أفراد جدد تنقصهم الخبرة والتدريب في العادة.

٦. مشكلات التحيز الشخصي في الحكم قد تكون من أهم مشكلات الترقية وإحساس البعض بعدم العدل والمساواة أو أن من تمت ترقيتهم اقل تأهيلاً منهم.

---

١ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٩- ١٥٠

تقييم الأداء والترقية في السودان:

أن واقع عمليات تقييم الأداء في السودان امتداد طبيعي لعمليات تقيم الأداء في الدول النامية كثيراً ما يشوبه عدم الموضوعية والتحيز والتشابه في درجات التقييم (٩٩٪ و ممتاز) لكل الأفراد الذين يتم ترقيتهم وبرغم وجود العديد من عناصر التقييم بالتقرير لكن هكذا اعتاد المقيمون على المجاملة والمحسوبية أو اتخاذ مبدأ الوسط. ولكن كثير من الجهات خاصة النظامية منها تعير الأمر اهتماماً أكثر وتتبع الكثير من الموضوعية. بالجاني الآخر تؤثر أيضاً نظرة الجهوية والولاء السياسي والقبلي والعرقي والطائفي كمقاييس أهم من الكفاءة وبالتالي تبعد عمليات التقييم عن العدل والمساواة والكفاءة،كذلك نقص الوعي الإداري بالنسبة للذين يقومون بعملية التقييم وبالتالي فاقد الشيء لا يعطيه.بحيث تجده نفسه قد جاء لهذا المنصب متجاوزاً من هم أكفأ منه وبالتالي لا يكون عادلاً أيضاً في حكمه على غيره.وتجد أيضاً الكثير من الموضوعية لدى بعض المديرين خاصة في بعض منظمات القطاع الخاص التي تتمتع بإدارة رشيدة وكذلك المنظمات بالقطاع المشترك كشركات الاستثمار التي تعمل وفق نظم إدارية سليمة.

ولتجويد عمليات الترقية بالبلاد لا بد من الاهتمام بالتوعية الإدارية وتركيز دورات تقييم الأداء لرؤساء الإدارات والأقسام والمشرفين والمدراء أيضاً لنشر ثقافة الاختيار والترقية وفقاً للكفاءة والموضوعية وتطبيق مبادئ العدل والمساواة.[1]

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٢٦- ٢٢٧

الفصل العاشر

تقييم أداء الموارد البشرية

Appraisal of Human Resources

- مفهوم التقييم و التقويم.
- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.
- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.
- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.
- خصائص تقييم أداء الموارد البشرية.
- معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
- طرق تقييم أداء الموارد البشرية.
- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.
- من يقوم بعملية تقييم الموارد البشرية ؟
- مشكلات ومعوقات تقييم الموارد البشرية.

تقـييم أداء الموارد البشرية

مفهوم التقييم و التقويم:[١]

مفهوم التقييم: هو عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء و السلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للعاملين والاستمرار في الاستخدام والصيانة أو الاستغناء بالنسبة للمواد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغيرها من الأمور المادية والفنية.

مفهوم التقويم: يعتبر التقويم في الإدارة وظيفة تابعة لوظيفة التقييم حيث تعنى بتحديد ما يجب عمله لإصلاح وتعديل الإنحراف أو الخطأ لتعود الأمور وفق ما ورد في الخطة والتنظيم، وقد تشمل عملية التقويم التغيير فيما لا يتطابق مع الخطة والتنظيم ولكن يجب أن يتفق معهما.

مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:[٢]

- تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نُقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية لتحقيق فاعلية المنظمة.

١ د. صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، الطبعة الأولى، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م)، ص٢٠٢

٢ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢

❖ هو عملية دورية هدفها قياس نُقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف المنظمة.

❖ هي وسيلة تُمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف من أداء واجباته ومسئوليات وظيفته والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل والتأكد من مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أداءه لواجباته ومسئولياته والتحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسئوليات إضافية بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر واستمرار بقائها وفاعليتها في المستقبل.

أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين. **فمن خلالها يمكن للمنظمة:**[1]

١) أن تتأكد من أن جميع موظفيها قد تمت معاملتهم بعدالة و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.

٢) أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسئولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم و ترفيعهم.

٣) أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

٤) وأخيراً ، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن يُظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور إكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج أداء الموظف (الموارد البشرية).

---

١ - المرجع نفسه، ص ١٠٣

أهداف تقييم أداء المـوارد البشـرية:

تعتبر عملية قياس و تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الأنشطة الواجب على إدارة الموارد البشرية الإهتمام بها، **ويمكن تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات هي:**[1]

١. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة.

٢. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين.

٣. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين.

أولاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

أ) خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

ب) النهوض بمستوى العاملين من خلال إستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، وتطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

ج) وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

د) تقويم برامج وأساليب ووظائف إدارة الموارد البشرية ، لأن عملية التقويم مقياساً مباشراً على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

ه) تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٠٣ - ١٠٥

ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

أن قيام المديرين أو المشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه: (ممتاز أو وسط أو ضعيف) ما يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في **المجالات الآتية:**

أ) التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

ب) الإرتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم ، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظفين.

ج) تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

لعل أبرز الأهداف التي يسعى المُقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية **تقييم الأداء ما يلي:**

أ) تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

ب) تساهم عملية تقييم الأداء في إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.

خصائص تقييم أداء الموارد البشـرية:

تتميز عملية تقييم الأداء بأربع خصائص هي: [١]

١) أن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً.

٢) أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقُاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الهدف.

٣) أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.

٤) وأخيراً ، فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وإن نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. أنها عملية يومية وليست موسمية ، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف. وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد علي فترات متقاربة كأن تكون كل ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب.

معايير تقيـيم أداء الموارد البشرية:

مطلوب من إدارة الموارد البشرية عند وضعها نظاماً لتقييم أداء العاملين أن تجيب على الأسئلة التالية و بموضوعية عالية:

❖ ماذا نقييم في أداء الأفراد...؟

❖أو ماهي الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموظفين...؟

بالإجابة على هاذين السؤالين نخلص إلى تحديد معايير التقييم.

ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها،فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري ومنهم من قدم معايير توصف

---

١ المرجع نفسه، ص ١٠٢

بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية. وتجدر الإشارة إلى أن معايير قياس وتقييم الأداء تختلف من وحدة تنظيمية لأخرى ومن وظيفة داخل التنظيم لوظيفة أخرى، حسب طبيعة العمل وظروفه. ومهما يكن من تعدد هذه المعايير **فلا بد أن تتناول أو تؤكد على جانبين أساسيين هما:**[1]

الأول: موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، الجودة والنوعية، السرعة، المهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف، استغلال وقت العمل.

الثاني: ذاتي أو سلوكي: أما معايير قياس السلوك فيمكن القول بأنها تكاد أن تكون معيارية (موحدة) لكافة الأشخاص العاملين في المنظمة، **حيث ترتكز بشكل رئيسي على الأمور ألتاليه:**[2]

١. المواظبة على العمل.
٢. إطاعة الأوامر والتعليمات.
٣. إحترام الرؤساء والزملاء.
٤. التعاون مع الرؤساء والزملاء ضمن مبادئ وتعليمات العمل.
٥. احترام المتعاملين مع المنظمة من عملاء وزبائن وغيرهم.
٦. احترام المواعيد و التقييد بها.
٧. الأمانة والإخلاص والصدق في العمل والمعاملة.
٨. الالتزام وعدم التسرع.
٩. حسن المعاملة وعدم العدوانية في السلوك.
١٠. الصراحة وعدم المراوغة والتبرير.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٠٨ - ١٠٩

٢ صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٤ - ٣٩٥

أن عملية التقييم يشترط أن يتوفر فيها أمران أساسيان هما: [1]

الأول: صلاحية التقييم: والمقصود به مدى ثبات النتائج المترتبة على تقييم أداء الموظف أو العامل إذا ما أُعيد تقييم أدائه مرات عديدة من قِبل عدة أشخاص.

الثاني: صدق التقييم وسلامة إجراءاته: تشير إلى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة، ومقارنتها بالأداء الفعلي للموظف ويتطلب ذلك إلى التوصل إلى معايير أداء موضوعية ومحددة بحيث تجنبنا إدخال الأحكام الشخصية.

❖لكي يتوافر عنصرا الصلاحية والسلامة في تقييم أداء الموظف يجب أن تتوافر خمسة عوامل هي:[2]

١. وصف مكتوب لكل وظيفة.
٢. وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.
٣. مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين.
٤. تحديد درجات السماح، فإذا لم يصل الفرد إلى مستوى الأداء المحدد مسبقاً (العامل ٢) فعليه أن يذكر الأسباب.
٥. التأني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء الموظف، من أجل ترصين الموضوعية والابتعاد عن التحيز والمحاباة في هذه العملية الحساسة.

طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

تتعد طرق تقييم أداء الموارد البشرية نذكر منها:[3]

١. طريق التدرج البياني.
٢. طريقة الترتيب.

---

١ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٩

٢ المرجع نفسه، ص ص ١٠٩ – ١١٠

٣ المرجع نفسه، ص ص ١١٠ – ١١٩

٣. طريقة الوقائع الحرجة.

٤. طريقة قائمة الاختبارات.

٥. طريقة التقرير المكتوب.

٦. طريقة التدرج البياني.

٧. طريقة معدلات الأداء.

وسنتناول أكثر ثلاثة طرق استخداماً في مؤسساتنا المحلية وهي:

أولاً: طريقة معدلات الأداء:

- تُعرف معدلات الأداء بأنها عبارة عن وصف مكتوب لمدى الجودة والنوعية التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسئوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته حتى يكون أداءه مقنعاً.
- وهي وصف لما تتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة.
- وهي أيضاً بيان لما يجب على موظف يشغل وظيفة معينة أن يعمله حتى تكون الإدارة راضيه عن أدائه وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

أن معدلات الأداء (المعايير) ينبقي أن تكون مكتوبة حتى تكون واضحة لكل من الرئيس والمرؤوس،وهي توضح مدى الإتقان الذي يجب على الموظف أن يؤدي بها واجبات الوظيفة.كما أن معدلات الأداء قد تكون كمية أي تعبر عن عدد الوحدات الناتجة من خلال فترة زمنية معينة، وقد تكون معدلات نوعية تحدد مستوى الدقة في الأداء أو المطابقة للمواصفات الموضوعية، وقد يجمع المعدل بين الكم و النوع والزمن أي إنتاج عدد من الوحدات خلال فترة زمنية معينة وبمستوى جودة ونوعية معين.

وتستخدم طريقة معدلات الأداء في تقييم أداء العاملين من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالأداء المستهدف والمخطط، أي مدى إسهامهم بجهودهم في الوصول بإنتاجهم إلى مستوى المعدلات المحددة والمخططة.

ثانياً: طريقة قائمة الاختبارات:

وفق هذا النظام تلجأ الإدارة إلى إجراء اختبارات تحريرية أو شفوية في صورة مقابلات للموظفين بهدف تقييم أدائهم في الوظائف التي يشغلونها في ظل ظروف موحدة لجميع الموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات محددة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء الموظف في وظيفته بناءاً على ما تُظهر نتائج الاختبارات.وعادة تستخدم طريقة الاختبارات إذا ما تعلق التقييم بأهداف جزئية كالترقية أو تحديد الاحتياجات التدريبية.

ومن عيوب هذه الطريقة تفاوت قدرات الموظفين في أداء الاختبارات يؤدي إلى عدم دقة النتائج عند التقييم. وعند ذلك قد لا يعتبر نجاح الموظف في الاختبار دليلاً على نجاحه في الوظيفة.

ثالثاً: طريقة تقارير الأداء:

بموجب هذه الطريق يقوم الرئيس المباشر للموظف بكتابة تقارير دورية تتضمن تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة وبالاستناد إلى عناصر تقييم محددة. ويختلف نموذج تقرير الأداء من منظمة إلى أخري، ففي بعضها يتم التقييم وفق استمارة نمطية معده سلفاً، وفي حالة أخرى يُطلب من مُعِد التقرير أن يقدم تقريره في صورة روائية وقد يتم الجمع بين النموذجين.ويلاحظ أن طريقة تقارير الأداء هي الطريقة الأكثر شيوعاً في مؤسساتنا الوطنية وذلك لصعوبة و تكاليف النظامين السابقين.

خطوات تقييم أداء الموارد البشـرية:

على الرغم من إختلاف خطوات ومراحل عملية تقييم الموارد البشرية لكن يمكن **وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:**[1]

١. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٠٥ - ١٠٧

٢. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم.

٣. تدريب المشرفين على التقييم.

٤. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين.

٥. وضع معايير للمقارنة.

٦. مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين.

٧. اتخاذ القرارات الإدارية.

٨. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً.

أولاً: تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال التالي: **ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الموظف..؟** إذ لابد من تفكيك أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استخلاص الأجزاء أو العناصر من نموذج "وصف الوظيفة".وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل المنجز ، مدى التعاون مع الآخرين ،درجة الإبتكار في الأداء...وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقاً لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة. ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ماهي العناصر المطلوب قياسها ومدى إرتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة و ما هو الهدف من عملية التقييم ولابد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على السواء.

ثانياً: اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين (طريقة معدلات الأداء، طريقة الاختبارات، طريقة التقارير الإدارية)، إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالإهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز علية العلاقة بين الموظف ورئيسه أو المشرف عليه. وليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج

وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة. فقد يكون لدينا نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج يختلف تماماً عن نموذج تقييم أداء رجال المبيعات أو الموظفين الإداريين أو المهندسين أو المحاسبين.

ثالثاً: تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم ، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جداً سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين ، وعلى إنتاجيتهم نظراً لإرتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت ، والعلاوات ، أو تخطيط الاحتياطيات البشرية مستقبلاً (تخطيط الموارد البشرية).

رابعا: مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يُناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم ، وأهداف هذا التقييم ، وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها ، وإنعكاساته على مستقبل الموظف.

خامساً: وضع معايير المقارنة:

الهدف من تقييم أداء الموارد البشرية هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية ، أو نوعية ، أو زمنية ، وقياس سلوك الموظف وأداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

سادساً: مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين:

لازال الكثير من المديرين يتردد في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا شيء يجب أن لا يحدث. إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه ، وأن يناقشها مع رئيسة بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمة في العمل مع ما هو متوقع منه من قِبل الإدارة، فعند غياب مثل هذه المناقشة

سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال. وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس على أدائه بشكل مباشر.

سابعاً: اتخاذ القرارات الإدارية:

وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الحوافز والمكافآت أو الفصل وإنهاء الخدمة... الخ.

ثامناً: وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً:

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية للموظف مع ما خُطط لها مسبقاً. وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير. وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

❖التدريب في الجانب الفني والتقني.

❖تنمية سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.

❖رفع كفاءة الإتصالات الإدارية في التنظيم.

❖رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

من يقوم بعملية تقييم الموارد البشرية..؟

هنالك أطراف أخرى غير الرئيس المباشر يمكنها تقييم أداء الموارد البشرية وهذه الأطراف تتمثل في الآتي: [1]

١. المشرف المباشر.

٢. رئيس المشرف المباشر.

٣. تقييمات الأقران أو التقييم المتبادل.

٤. اللجان المختصة بالتقييم.

٥. التقييم الذاتي.

٦. خبراء إدارة الموارد البشرية.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٢٠ - ١٢٢

مشكلات ومعوقات تقييم الموارد البشرية: [1]

١. كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى المدير أو الرئيس وتحصينه ضد احتمالات الأخطاء.

٢. عدم مقدرة بعض المديرين الفرز أو التمييز الدقيق بين معايير التقييم و التقديرات (ممتاز،جيد جداً، جيد، مقبول).

٣. قد تتأثر نتائج التقييم بطبيعة العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، إذا كانت جيدة أو سيئة.وتسمى بـ(**تأثير الهالة**)

٤. التحيز الشخصي لموظف دون آخر لأسباب نفسية أو اجتماعية أو دينية أو سياسية أو عرقية،....الخ

١ المرجع نفسه، ص ص ١١٩ - ١٢٠

الفصل الحادي عشر

تدريب وتنمية الموارد البشرية

Training and Development Human Resources

- ☒ مقدمة.
- ☒ مفهوم وتعريفات التدريب.
- ☒ العلاقة بين التدريب والتنمية.
- ☒ العلاقة بين التدريب والتطوير.
- ☒ أهداف التدريب.
- ☒ أهمية التدريب.
- ☒ أنواع التدريب.
- ☒ أساليب التدريب.
- ☒ الاعتبارات الأساسية للتدريب.
- ☒ فلسفة التدريب والتنمية.
- ☒ عناصر منظومة التدريب.
- ☒ العملية التدريبية.
- ☒ تصميم البرنامج التدريبي.
- ☒ تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ☒ تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي.
- ☒ من المسئول عن التدريب...؟
- ☒ الجوانب التي تحد من فاعلية التدريب.

مقدمة

بعد أن تم اختيار الموارد البشرية تأتي الحلقة الرابعة من حلقات إدارة الموارد البشرية وهي حلقة التدريب وتنمية العاملين، وهي حلقة من أهم حلقات إدارة الموارد البشرية وهي حلقة مستمرة طوال عمر المنظمة وليست كالحلقات السابقة مثل الاستقطاب أو الاختيار أو التحفيز أو الترقية وإنما هي عملية مستمرة طوال عمر الموظف أو العامل بالمنظمة.ويعتبر التدريب مدخلاً فعالاً لإحداث التنمية الإدارية إلى جانب كونه إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة فهو المسئول عن إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق إكسابه المهارات والمعلومات التي تعينه على أداء مهام وظيفته وإكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.[1]

مفهوم وتعريفات التدريب:

١. التدريب هو كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات المعتقدات التي لدى الأفراد تغييراً يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم.وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد لصقل هذه المهارات.

٢. والتدريب عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته.

---

١ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، د ط (جامعة القاهرة: كلية التجارة، ٢٠٠٣م)، ص ١٢٢

٣. التدريب يعني تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الوظيفة أو استخدام تقنية جديدة تتعلق بالوظيفة وتأهيل الموظف لشغل مركز أعلى مستقبلاً.

٤. التدريب نشاط يقوم على قواعد وأسس يجب أن يلم بها المدربون ويعتمد على التشويق حتى لا يتسرب الملل لدى المتدربين.

٥. التدريب أسلوب علمي وعملي يهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى.[١]

٦. التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

٧. ويمكن تعريف التدريب بأنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله إكتساب مهارات أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

٨. كما عُرف التدريب بأنه عملية مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد.

٩. وهو عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية.وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه.

١٠.التدريب هو ما يقدم للفرد من معلومات أو اتجاهات لازمة من وجهة النظر التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة.

١١.هو عملية منظمة تهدف إلى الرقي بالفرد وبالوظيفة التي يشغلها وبالمنظمة التي يعمل فيها.

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٣ - ١٤٤

١٢. هو عملية شاملة تطال الأفراد الجدد لإعدادهم لتأدية وظائفهم بفعالية،والأفراد القدامى لتنميتهم وتطويرهم.

١٣. التدريب وسيلة لا غاية لتنمية معارف ومهارات وقدرات الفرد والوظيفية[١]

١٤. التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد.[٢]

١٥. هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد.[٣]

١٦. هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله،تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الكبير.

١٧. هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية اللازمة للأفراد لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال مزيج من أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة والتدريب نوع من أنواع الاستثمار البشري

١٨. التدريب لا يقف عند حد مستوى معين من المعرفة والمهارة نتيجة لتعقيد الحياة العملية وتغيير أساليب العمل وظهور الاختراعات وصدور التشريعات والتعليمات المتطورة،كما أن التدريب يقوم على البحث والدراسة العلمية ولا يصح أن يقوم على أسلوب المحاولة والخطأ وان يترك للعفويات و الاجتهادات.

١٩. التدريب نشاط متجدد ومستمر يبدأ من التخطيط وينتهي بالمتابعة والتقييم ويستهدف تطوير المعلومات والمهارات الفردية والجماعية والتأثير على السلوك

---

١ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦٠ - ٢٦١

٢ د. راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٧

٣ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٨

تأثيراً ايجابياً وتقاس فعاليته بقدر ما يمكن تطبيقه مما تقدمه برامجه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.[١]

٢٠. التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها.

٢١. هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.[٢]

٢٢. التدريب هو الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء.

٢٣. تلك العملية التعليمية القصيرة الأجل التي تستخدم منهجاً مخططاً ومنظماً عند محاولة إكساب العمالة غير الإدارية (الفنية) معلومات ومهارات فنية لازمة للنجاح في أداء مهام الوظيفة الحالية.[٣]

---

١ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢٢- ١٢٤

٢ - -edara-Human-resources-Management- www.islammemo.cc\fan-el 15\8\2010، د. ريم الأخرس، إدارة الموارد البشرية، ورقة علمية ، ص ٢.

٣ أ.د. عبد الباري إبراهيم درة و أ.د. زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين –منحى نظمي**، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م) ص ٣٠٢

و يمكن استخلاص أن المفهوم الشامل للتدريب يتكون من ثلاثة أركان رئيسية هي:[1]

١. أن التدريب نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير التفكير و أنماط السلوك.
٢. أن التدريب محاولة لتغيير السلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستهدف.
٣. أن التدريب يكسب الأفراد الفاعلية في أعمالهم الحالية والمستقبلية.

وهنالك رأي آخر يرى انه يمكن النظر إلى التدريب على انه محصلة تفاعل العناصر والأفكار التالية: [2]

١. **برنامج** جيد يستند إلى أسس ومبادئ فنية ويخاطب احتياجات تدريبية حقيقية.
٢. **مدرب** كفء تتوفر لديه مقومات الكفاءة الشخصية والتخصصية والتدريبية.
٣. **متدرب** يدرك حاجته إلى التدريب ويشعر بأهميته ويُقبل عليه.
٤. **إمكانات** مادية ومكانية وفنية بما فيها من مساعدات حديثة.

العلاقة بين التدريب والتنمية:

مفهوم التنمية: التنمية الإدارية هي:(تعديل الممارسات الإدارية لشاغلي المناصب الإدارية (العليا،الوسطى، الإشرافية) بما يمكنهم من اكتساب مهارات إدارية وتخصصية وسلوكية تدعم الأنماط الإدارية الايجابية).

أما تنمية الموارد البشرية فهي:(كل جهد علمي منظم يبذل من اجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة بما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة).[3]

ويستخدم البعض لفظ التنمية الإدارية وتنمية المديرين بنفس المعني.

---

١ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٤

٢ المرجع نفسه، ص ١٢٣

٣ المرجع نفسه، ص ١٢٧

ويمكن توضيح العلاقة بين التدريب والتنمية من خلال معرفة نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بينهما:

أولاً: نُقاط الالتقاء بين التدريب والتنمية:

هنالك بعض التعريفات التي تُعرف كل من التدريب والتنمية بمعنى واحد ومن هذه التعريفات:(التدريب والتنمية هما الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء). وفي تعريف للجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية يقول: (التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية "أي المعارف والمهارات والاتجاهات " من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية).

من هذين التعريفين نستشف المعاني و الأفكار والتالية:[1]

١. أن التدريب والتنمية جهد منظم يقوم على التخطيط وهما تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية.

٢. أن التدريب والتنمية يتناولان كفايات الموارد البشرية في التنظيم، وهذه الكفايات هي المعارف والمهارات والاتجاهات،ويحرص على تنميتها وتطويرها.

٣. تتم تنمية وتطوير الكفايات من خلال التعلم المنظم والمخطط لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين في التنظيمات ومن ثم فأن فهم نظريات التعلم الحديثة من أُولى مهام المدرب الفعال.

٤. أن التدريب ذو توجه عملي يركز على الأداء الحالي والمستقبلي فيحاول رفع مستواه.

١ أ.د. عبد الباري إبراهيم درة و أ.د. زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٠٢ - ٣٠٣

ثانياً: نُقاط الاختلاف بين التدريب والتنمية:

فالتدريب كما ورد في التعريفات السابقة هو:(تلك العملية التعليمية القصيرة الأجل التي تستخدم منهجاً مخططاً ومنظماً عند محاولة إكساب العمالة غير الإدارية "الفنية" معلومات ومهارات فنية لازمة للنجاح في أداء مهام الوظيفة الحالية). على العكس من ذلك فان التنمية الإدارية هي:(تلك العملية التعليمية طويلة الأجل التي تستخدم منهجاً مخططاً ومنظماً عند محاولة إكساب العمالة الإدارية معلومات ومفاهيم نظرية لازمة لرفع القدرات الإدارية لهذه العمالة بصفة عامة).

ومن هنا يتضح لنا أن التدريب يختلف عن التنمية الإدارية من زوايا أربعة هي:[1]

١. **المتلقي للتعليم:** يكون العمالة غير الإدارية في حالة التدريب والعمالة الإشرافية والإدارية في حالة التنمية.
٢. **محتوى التعليم:** يكون معلومات ومهارات فنية في حالة التدريب ومعلومات ومفاهيم نظرية في حالة التنمية.
٣. **هدف التعليم:** يكون النجاح في أداء مهام الوظيفة الحالية في التدريب، وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لتحمل مسئوليات اكبر في وظائف مستقبلية في حالة التنمية.
٤. **توقع ظهور العائد:** يظهر عائد التدريب في الأجل القصير، بينما يظهر عائد التنمية في الأجل الطويل.
٥. كما يفرق البعض بين التدريب والتنمية من ناحية المدى الزمني إذ أن التدريب يهتم بالوظائف الحالية أما التنمية فتهتم بالوظائف او الأعمال المستقبلية.
٦. وهنالك من يرى أن تنمية المديرين عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً او خارجياً ويجب أن لا تتوقف، بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين.

---

١ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢٦ - ١٢٧

ونحن نرى انه ليس هنالك فرق بين التدريب والتنمية الإدارية من حيث جوهر المفهوم ولكن من حيث التسمية،فقد جرى العرف على تسمية البرامج التدريبية التي تقدم للإدارة العليا على أنها برامج تنمية إدارية.

ويمكن توضيح العلاقة بين المفهومين على أنها علاقة الجزء بالكل،فالتدريب يمثل احد المحاور الرئيسية للتنمية الإدارية بالإضافة إلى البحوث والاستشارات التي تتعلق بتنمية الكفايات الإدارية فيما يتعلق بحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية. كما أن علاقة التدريب بالتنمية كعلاقة التنمية الإدارية بالتنمية الشاملة، فالتنمية الإدارية احد مداخل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كذلك التدريب يمثل احد مداخل التنمية الإدارية.

العلاقة بين التدريب والتطوير:

مفهوم التطوير: هو ترشيد الإمكانيات الحالية مادياً ومعنوياً وتسخيرها. أيضاً هو:عملية كلية تتصدى لأجزاء النظام أو المتغيرات التنظيمية مثل ظروف العمل والظروف البيئية والتكنولوجيات والقيادة العليا.

وعلى ذلك فالتطوير التنظيمي يقصد به إجراء تطوير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

وكثيراً ما يقترن مفهوم التدريب بمفهوم التطوير وذلك لكثرة أوجه الشبه والاتفاق بينهما وان كان هذا لا يمنع من وجود اختلاف بينهما. **ويمكن إجمالي أوجه الشبه بين التدريب والتطوير فيما يلي:**[1]

١. كلاهما يمثل مُدخلاً لتنمية القوى البشرية، فالتدريب يسعى لتنمية الأفراد داخل المنظمة والتطوير يسعى لتطوير المنظمات فمصدر التطوير في الحالتين هو الأفراد.

٢. كلاهما يتسم بالطابع الاستمراري لمواكبة التطويرات التنظيمية.

١ -المرجع نفسه، ص ص ١٢٨ - ١٢٩

٣. كلاهما نظام متكامل يتكون من عناصر تتفاعل مع بعضها للخروج بنتائج لمصلحة الفرد والجماعة.
٤. كلاهما يُعهد بمسئولية تنفيذه إلى أخصائي تدريب أو تطوير.
٥. كلاهما نشاط مخطط يتم وفق خطة منظمة مسبقاً ولا يتم عشوائياً.
٦. كلاهما نشاط طويل الأجل يمتد تأثيره إلى شهور أو سنوات.
٧. كلاهما يعتمد على منطق التغيير والتعديل تحقيقاً لهدف استراتيجي هو تغيير أنماط السلوك السائد إعتماداً على مبادئ العلوم السلوكية.
٨. كلاهما يعتبر وظيفة إدارية تتناسق وتتكامل مع الوظائف الإدارية الأخرى.
٩. كلاهما جهد مخطط لإحداث نوع من التغيير لمواجهة مشكلات ومواقف إدارية لصالح الأفراد والمنظمة.

أما أوجه الاختلاف بين التدريب والتطوير فتتمثل فيما يلي:[١]

١. يعتبر التدريب احد مداخل تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة في حين يعتبر التطوير احد مداخل تنمية المنظمات.
٢. يهدف التدريب لرفع كفاءة الأفراد وزيادة فعاليتهم من خلال صقل مواهبهم وقدراتهم،أما التطوير فيهدف لزيادة قدرة المنظمة في مواجهة المواقف حتى تكتسب القدرة على التجديد الذاتي.
٣. التدريب وظيفة إدارية تختص بمهامها إدارة التدريب أو إدارة شؤون العاملين أو لجنة مشتركة منهما، أما التطوير فهو وظيفة إدارية تختص بها الإدارة العليا.
٤. يقتصر نشاط التدريب على إدارة أو قسم من أقسام المنظمة، بينما يمتد التطوير ليشمل المنظمة كلها وقد يقتصر أحياناً على إدارة أو قسم بعينه.
٥. يستهدف التدريب تنمية قدرات الفرد لتتناسب مع ظروف عمله الحالي والمستقبلي،بينما تنصرف جهود التطوير إلى المستقبل بالدرجة الأولى.

١ المرجع نفسه، ص ص ١٢٩ - ١٣٠

٦. يتركز محور إهتمام التدريب حول الفرد ومستويات أداءه وإنتاجيته، بينما يتمثل محور إهتمام التطوير في الفريق المتكامل وجماعة العمل رئيس ومرؤوس.

٧. يسعى التدريب للتأثير على سلوك واتجاهات الفرد وتعديلها بما يتناسب مع ظروف وظيفته، أما التطوير فلا يقتصر على مجرد تغيير الشكل التنظيمي بل يمتد لتغيير مفاهيم وأسس ومحتوى العمل الإداري.

٨. يتمثل الهدف الاستراتيجي للتدريب في تغيير أنماط السلوك الفردي لذا تتوقف فعالية النشاط على أسلوب العمل الفردي وفعالية الفرد،بينما يتمثل الهدف الاستراتيجي للتطوير في تغيير أنماط السلوك الجماعي لذا تتوقف فعالية النشاط على أسلوب العمل الجماعي وفعالية المنظمة.

أهداف التـدريب:

أن أهداف التدريب وان كانت متخصصة في مجال التدريب لكنها لا تخرج من الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، **ويمكن تناولها باختصار فيما يلي:**[1]

١. أن أُولى أهداف التدريب هي تعزيز وتقوية المهارات والقدرات والمعارف الأساسية إلى جانب إضافة معلومات جديدة بتعديل بعض المهارات وإكساب المتدرب مهارات جديدة تمليها ضرورة التطور التكنولوجي للآلات وطرق العمل

٢. رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك من خلال تدريبهم على طرق عمل جديدة وزيادة مهاراتهم في أداء العمل وبالتالي يصبح بإمكانهم تجويد عملهم والسرعة في أدائه بما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية على مستوى القوى البشرية في المنظمة.

٣. توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات مما يؤدي إلى سلوك ايجابي واتجاهات ايجابية تجاه العمل.

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٦ - ١٤٨

٤. القدرة على أداء العمل بكفاءة تؤدي إلى خفض التكلفة.
٥. زيادة دخل العاملين من خلال زيادة إنتاجيتهم.
٦. الاستفادة من الموارد المتاحة بصورة اقتصادية نتيجة استخدام العاملين الامثل لها.
٧. التدريب على مستوى المنظمة يؤدى إلى رفع كفاءة التنظيم ككل لقيام كل فرد فيه بأداء وظيفته بكفاءة،ومعرفة كل فرد لسلطاته ومسئولياته و واجباته.
٨. التدريب يهدف إلى القدرة باستمرار على التكييف مع مستجدات العمل والتطور التكنولوجي والقدرة على المواكبة.
٩. التدريب يؤدي إلى تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين.
١٠. الحد من حوادث العمل وتخفيض معدل الحوادث الصناعية.
١١. تقليل الأخطاء والمرفوضات وبالتالي القدرة على تحسين الإنتاج والجودة ومن ثم القدرة على المنافسة.
١٢. تقليل الحاجة إلى الإشراف لقيام العامل بعمله بصورة جيدة مما يقلل من الحاجة إلى المشرفين والمديرين الإداريين وينمي القدرة على الرقابة الذاتية.
١٣. تحقيق المرونة والاستقرار بالتنظيم لمواجهة المتغيرات الفنية.
١٤. زيادة دراية العاملين بمشكلات العمل والمشكلات المحتمل مواجهتها بالعمل
١٥. تعويد العامل على التفكير المستقبلي والتفكير المستقل.
١٦. يُنمي في العامل القدرة على تحديد نُقاط الضعف والقوة في أدائه وبالتالي يُعلمه على التعليم الذاتي.
١٧. يؤدي إلى تكوين قوة عمل راضية ومؤهلة لأداء العمل.
١٨. يجب أن يهدف التدريب في النهاية إلى القدرة على التصرف وفق ما يتعلمه المتدرب في برامج التدريب التي تلقاها.
١٩. حسن الاستخدام للآلات والعِدد والأجهزة المختلفة بمكان العمل.

٢٠. رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال قدرتهم على العمل بكفاءة ومهارة وبالتالي الانسجام مع العمل والحماس لأدائه وزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى إشباع حاجات كل الأطراف بالمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي.
٢١. يعمل على إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي.
٢٢. يساعد على استقرار الإنتاج و الإنتاجية.
٢٣. يؤثر على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في حياة الفرد والمجتمع مما يؤدي إلى صقل شخصية المتدرب في إطار الفكر والقيم والدين والمجتمع السليم.

ويمكن تلخيص أهداف التدريب في سعيه نحو التنمية والتغيير في أربع نُقاط هي:[١]

١. تحسين طرق و أساليب الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.
٢. تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم في مجال أعمالهم علمياً وعملياً.
٣. تغيير السلوك والاتجاهات في مجال علاقات العمل.
٤. تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة.

أهمية التدريب:

تتضح أهمية التدريب للمنظمات في عدة زوايا نجملها في الآتي:[٢]

١. إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً أي زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
٢. زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
٣. استخدام التكنولوجيا الحديثة فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على اكبر عائد منها.

---

١ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٢

٢ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦٣ - ٢٦٤

٤. استكمال دور الجامعات والمدارس: فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل فان التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.

٥. تنمية المجتمع: إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية مهارات ومعلومات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون و إقامة علاقات إنسانية متساندة.

ويمكن توضيح أهمية التدريب في ثلاثة مجالات هي:

أولاً: أهمية التدريب للمجتمع: أن القيادات الإدارية الكفوءة لا تظهر تلقائياً، وإنما بالتدريب المخطط وحشد جهود المنظمة نحو تنمية قياداتها الإدارية القادرة على تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.[١]

ثانياً: أهمية التدريب للمنظمة: تتمثل أهمية التدريب للمنظمة في:[٢]

١. إزالة ومعالجة نُقاط الضعف في الأداء الحالي والمستقبلي لتحسين الأداء وبالتالي تطوير واستمرار نشاط المنظمة.

٢. تؤكد الدراسات أن تخفيض تكلفة الإنتاج لا يتحقق بالاستغناء عن العاملين بل بتدريبهم على تبسيط العمليات ووقف الهدر في الوقت والمال والمواد الخام.

٣. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات.

٤. تحسين ورفع معنويات العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية.

٥. يساعد الأفراد في التعرف على الأهداف التنظيمية.

٦. تحسين نوعية الإنتاجية ومن ثم زيادة كميته.

٧. تحليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية.

٨. تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.

٩. تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

---

١ د. ريم الأخرس، مصدر سبق ذكره ، ص ٣

٢ أ.د. مؤيد سعيد السالم و أ.د.عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٣

١٠. تحسين ربحية المنظمة.

ثالثاً أهمية التدريب للأفراد: تتمثل أهمية التدريب للأفراد في:[١]

١. تزويد العامل الجديد بمهارات ومعارف قد لا تكون متوفرة لديه تمكنه من أداء عمله، والعامل القديم تمكنه من المواكبة.

٢. زيادة التزام العاملين وولائهم للمنظمة.

٣. تحقيق المواءمة بين الفرد والعمل والمجموعة والمنظمة.

٤. يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.

٥. يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة.

٦. يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم .

٧. يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.

٨. يقلل التدريب من أخطاء العاملين من حوادث العمل.

٩. يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

١٠.يقلل من دوران العمالة نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

أنواع التدريب:

تتوقف أنواع برامج التدريب على الهدف من التدريب والمستوى الإداري المطلوب تدريبه، **وعلى هذه الأسس ينقسم التدريب إلى:**[٢]

١ المرجع نفسه، ص ص ١٣٣ - ١٣٤

٢ د.بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٦٩ - ١٧٠

١. **برنامج تدريب تأهيلي:** وهو نوع من أنواع التدريب يهدف إلى مساعدة الفرد على فهم الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة و أساليب استخدام اللوائح والقوانين وطريقة الاستفادة من الخدمات في المنظمة ويسمى برنامج(مدخل الوظيفة).

٢. **برنامج تدريب تخصصي:** وهو وسيلة من وسائل تدريب الموظف أو العامل على طريقة أداء عمل معين او محدد ويفيد في رفع كفاءة الأداء مثل برنامج تدريب المحاسبين والمهندسين والماليين والكتبة الجدد،...

٣. **برنامج تدريب أمان العمل:** عادة ما يقوم العامل بأداء عمله مستعيناً بالآلات ومعدات ومواد وقد ينتج عن هذا الاستخدام أخطار محتملة لذلك يهدف هذا البرنامج إلى تنمية الأداء والمهارات وعادات الاستخدام بما يعمل على تقليل أو تخفيف أخطار المهنة مثل برنامج الأمن الصناعي.

٤. **برنامج تطوير الأداء:** تعمل المنظمة على تحديد معدلات للأداء لكل عامل إنتاج لإنتاج محدد وفي نطاق كمية ونوعية و بجودة محددة، لذلك تعمل الإدارة على تدريب جميع العاملين على وسائل رفع كفاءة الإنتاجية بهدف زيادة المهارات الفنية

٥. **برنامج تدريب الإدارة والإشراف:** يتوقف نجاح المنظمات في الوقت الحاضر على استخدام جميع المستويات الإدارية لمهارات الإدارة بقيادة فريق العمل وتهتم هذه البرامج على تدريب القادة في المنظمات على مهارات الإشراف والمهارات الإدارية.

٦. **برنامج العلاقات الإنسانية:** تتجه التطبيقات الإدارية الحديثة إلى النظر إلى العلاقات الإنسانية باعتبارها العامل المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية في المنظمات وتهدف هذه البرامج إلى معرفة متغيرات السلوك الإنساني وتوجيهها لإشباع الحاجات النفسية.

كما يأخذ التدريب أنواعاً مختلفة ووفق تقسيمات ومسميات مختلفة نجدها تختلف من كاتب لآخر يصنفها وفق نظرته، **ومن هذه التقسيمات الآتي:**[1]

أولاً: تقسيم التدريب إلى مباشر وغير مباشر:

أ) التدريب المباشر: هو التدريب الذي تقوم به المؤسسات و المراكز التدريبية بحيث يتفرغ إليه المتدرب لفترة تطول أو تقصر وعادة ما يكون خارج موقع العمل بنفس المدينة أو بمدينة أخرى، وهذه البرامج متخصصة ومعدة ويقوم بها مدربون أكفاء وهي مكلفة.

ب) التدريب غير المباشر: هو تدريب يتم للعامل أو الموظف في مكان عمله بحيث يمكنه استخدام آلات ومعدات العمل خلال يوم العمل والتدريب عليها وهي أسهل أنواع التدريب وتعتبر مبسطة، ويتم هذا التدريب بمركز التدريب بالمنظمة أو بتخصيص صالة أو قاعة للتدريب وهو اقل أنواع التدريب تكلفة.

ثانياً: تقسيم التدريب من حيث الفترة الزمنية:

ويقسم التدريب من حيث الفترة الزمنية إلى ثلاثة أنواع هي:

أ) تدريب قصير الأجل: ويكون لفترات قصير تتراوح من يوم إلى أسبوع إلى شهر إلى ثلاثة اشهر.

ب) تدريب متوسط الأجل: من أربعة اشهر إلى اقل من ستة اشهر.

ج) تدريب طويل الأجل: ويعني تفرغ العامل من ستة اشهر فأكثر والتدريب طويل المدى أحياناً يشمل التدريب لفترات طويلة من معاهد متخصصة قبل الدخول للحياة العملية كالتدريب على تشغيل الحاسب الآلي أو صيانته بمراكز متخصصة

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٨ - ١٥٣

ثالثاً: تقسيم التدريب من حيث عدد الأفراد المتدربين:

ويشمل التدريب من حيث عددية المتدربين نوعين من التدريب:

أ) تدريب فردي: حيث يكون المتدرب شخص واحد يتلقى تدريباً منفرداً.

ب) تدريب جماعي: بحيث يشمل التدريب مجموعة من المتدربين وقد يتم هذا التدريب في بيئة العمل أو خارجها كما قد يكون المتدربون من منظمة واحدة أو منظمات مختلفة أو بلد واحد أو بلدان مختلفة.

رابعاً: تقسيم التدريب من حيث مكان التدريب:

ويقسم وفق مكان التدريب إلى عدة أنواع منها:

أ) التدريب في مكان العمل: وذلك سواء كان فردياً أو جماعياً ومن مزاياه انه يتم في بيئة العمل كما يمكن الاستفادة من خبرات زملائه ومشرفيه كما يعمل على تنمية قدرات العاملين باستمرار.

ب) التدريب خارج موقع العمل: أي التدريب بمراكز متخصصة وقد تكون فيه مجموعة المنظمة لوحدها في دورة خاصة أو يتم ضمن تدريب مجموعات مختلفة في ذات التخصصات.

خامساً: تقسيم التدريب من حيث توقيت إجرائه:

ويقسم أيضاً وفق التوقيت الذي تتم فيه الفترة التدريبية إلى ما يلي:

أ) التدريب قبل الخدمة: ويعني الإعداد العلمي والعملي للعاملين قبل التحاقهم بالعمل كأن يقوم الفرد بتدريب نفسه بمواقع تطبيقية عقب تخرجه مباشرة، كما يشمل تدريب الطلاب قبل التخرج كتدريب طلاب كليات التربية بالمدارس قبل تخرجهم وغيرها من الكليات.

ب) التدريب عند الالتحاق بالخدمة مباشرة: ويتم للعامل أو الموظف بعد اكتمال إجراءات تعيينه بتفرغه لفترة تدريبية للتدريب على ذات العمل الذي سيتولى القيام به كتدريب موظفي البنوك الجدد لفترات قصيرة بكل الأقسام في

البنك قبل توزيعهم للعمل بقسم معين،ويشمل هذا النوع أيضاً التدريب عند تغيير مجال الوظيفة أو تغيير الآلات وأجهزة العمل.

ج) التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب أثناء فترة العمل الإنتاجي للموظف منذ ممارسته للعمل بالمنظمة إلى حين نزوله بالمعاش حيث يتلقى تدريباً مستمراً ليزيد من مهاراته باستمرار ويعتبر ضرورياً للأسباب التالية:

يكسب المتدرب مهارات ومعارف جديدة تساعده في تغيير الاتجاهات السلبية وإكسابه مهارات ايجابية،يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل، يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل،يؤدي إلى زيادة روح الانتماء تجاه المنظمة، يؤدي للإطلاع بكل ما هو جديد في مجال المهنة.

وتتعدد أشكال التدريب أثناء الخدمة لتشمل الأشكال التاليه:

١. التنقل بين الوظائف، التدريب من خلال التجربة والاختبار.
٢. التدريب من خلال المجاورة بالقرب ممن هم أكثر خبرة.
٣. سد الشواغر أي ملء الوظائف التي تتغيب أصحابها عن العمل.
٤. طرح الأسئلة والامتحان نهاية الفترة التدريبية.
٥. العمل الجماعي في شكل لجان أو فرق،وتوزيع وسائل وكتيبات.

سادساً: تقسيم التدريب إلى مهني وتخصصي:

أ) التدريب المهني: هو تدريب تأهيلي لاكتساب مهنة معينة كالتدريب الذي تقوم به المراكز المتخصصة كمراكز التدريب المهني لإكساب الدارسين مهارات محددة مثلاً لتعليمهم مهن محددة كالحدادة وكهرباء السيارات وغيرها،كذلك التدريب بالمشاغل النسائية أو بمراكز الحاسوب.

ب) التدريب التخصصي: وذلك بحيث يتم تدريب العامل أو الموظف على التخصص في شئ محدد يرتبط بكيفية تطوير أدائه فيه.

ج) تدريب الأمن والسلامة: وذلك لتعليم العامل طرق الأمن والسلامة في ممارسته للوظيفة وكيفية مواجهة الأخطار و الأمن والسلامة في الأداء وتجنب الحوادث وإصابات العمل.

د) التدريب الإداري والإشرافي: وذلك بهدف تنمية القدرات الإدارية و الإشرافية للعاملين.

سابعاً: تقسيم التدريب من حيث الغرض منه:

ويقسم التدريب من حيث الغرض منه إلى عدة أشكال منها:

أ) تدريب لإكساب مهارات جديدة تتطلبها الوظيفة.

ب) تدريب لتطوير أداء العامل وزيادة مهاراته.

ج) تدريب بغرض تجديد المعلومات وكسبه معلومات جديدة.

د) تدريب بغرض الترقية أو النقل إلى وظيفة أخرى.

ه) تدريب بغرض إكسابه القدرة على مهارات معينة كالعلاقات الإنسانية أو العلاقات العامة أو القدرة على التفاوض أو القدرة على عمليات الفحص والاستلام.

أساليب التدريب:

بالرغم من تعدد الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة استخدامها في مجال التدريب إلا انه من المهم ملاحظة أن هذه الطرق ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع الظروف لكن لكل منها المجال الخاص الذي يمكن أن يحقق أفضل النتائج، ويمكن أيضاً استخدام أكثر من طريقة أو أسلوب واحد في وقت واحد في عملية التدريب وبصفة عامة هنالك عدد من العوامل **التي يعتمد عليها في إختيار أسلوب أو طريقة التدريب منها:**[١]

١. **الهدف** الذي يسعى إلى تحقيقه التدريب.

---

١ د.بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٧٠ - ١٧١

٢. **طبيعة العمل أو الوظيفة** محل التدريب لان الأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية أو السكرتارية لا تتناسب في تدريب المشرفين أو المهنيين

٣. **المستوى الوظيفي** فأساليب التدريب التي تلائم مستويات الإدارة العليا و الوسطى قد لا تلائم بالضرورة تدريب المشرفين بالإدارة الدنيا.

٤. **فترة التدريب** فالبرامج التدريبية القصيرة المدى تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة لها في حين تعتبر الحالات العملية أكثر ملائمة في حالة البرامج طويلة المدى.

٥. **التكاليف وعدد المتدربين** حيث إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف تكون المحاضرة أسلوباً مناسب وكذلك إذا كان عدد المتدربين كبير.

٦. **وجود المدربين** وذلك من حيث المؤهلات والخبرة.

٧. **المادة التدريبية** لان التدريب على العلاقات الإنسانية على سبيل المثال يتطلب أسلوباً يختلف عن أسلوب التدريب التخصصي.

٨. **مستوى الشمول والتعمق** في عرض الموضوعات إذا كان الهدف تزويد المتدرب بقدر كبير من المعارف فالمحاضرة أفضل أما إذا كان الهدف مجرد إثارة الاهتمام ففي هذه الحالة أسلوب المناقشة هو الأفضل.

٩. **الخلفية السابقة للمشاركين** في التدريب حيث أن أسلوب المؤتمرات كأسلوب للتدريب يتطلب تمتع المشاركين بتجارب وخبرات واسعة عكس من ذلك فان أسلوب المحاضرة لا يتطلب قدر واسع من التجارب والخبرات.

وتختلف أساليب التدريب وفقاً لنوعية وطبيعة التدريب المطلوب وبالتالي فهنالك أكثر من أسلوب يتم تطبيقه في مجال التدريب، **ويمكن تناول هذه الأساليب فيما يلي:**[1]

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥٤ - ١٥٦

١. **التدريب أثناء العمل:** وذلك بحيث يتم تدريب المتدرب من خلال ممارسته للمهنة بواسطة المشرف المباشر الذي يزوده بالمعارف والمهارات.

٢. **التدريب خلال الفترة التجريبية:** وفيه يعتبر تعيين العامل تعييناً مؤقتاً خلال فترة اختباره بحيث أنها فترة يتم التقييم وفق أداء العامل فيها ومدى قدرته على اكتساب المهارات فإذا ثبت قدرته على العمل تم تعيينه وتثبيته في العمل و إلا يتم إيقافه.والفرق بين هذا الأسلوب والأسلوب السابق أن التدريب في الحالة الأولى يتم للعامل بعد توظيفه الرسمي في المنظمة.

٣. **التدريب من اجل الترقية:** إذا كان الوظيفة التي سيرقى إليها وظيفة تختلف عن وظيفته السابقة أو تزيد مهامها فيتم تدريب العامل المقترح ترقيته على نمط الوظيفة الجديدة المرقى إليها.

٤. **التدريب عند النقل من موقع لآخر:** إذا تم اختيار العامل للانتقال للعمل بقسم آخر يتم تدريبه على طريقة العمل بالقسم.

٥. **التدريب عن طريق الأسئلة:** وذلك بحيث يتم تدريب المتدرب من خلال توجيه المدرب الأسئلة المختلفة المتعلقة بالوظيفة.

٦. **التدريب من خلال المحاضرات:** وهو أسلوب للتدريب بمراكز التدريب بحيث يقوم المدرب بإلقاء المحاضرة على المتدربين للمادة المراد التدريب عليها ثم فتح فرص للأسئلة والنقاش لترسيخ المفاهيم الجديدة.

٧. **التدريب من خلال المشاركة في اللجان:** ويتم فيه مشاركة المتدرب بمجموعة من المتدربين وبالتالي يتم تبادلهم للآراء والخبرات وتوجيه وتوصيات اللجنة التي تطرحها على الإدارة لاتخاذ القرار.

٨. **التدريب من خلال النشرات التعريفية والكتيبات:** وهي كتيبات تعريفية أو مطبقات تحتوى على مواد عن الشيء المراد التدريب عليه ومهارات استخدامه وقد تكون في شكل كتيبات مصورة أو أفلام إيضاحية.

٩. **التدريب من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة:** وهو ما يسمى بالإثراء الوظيفي بحيث يكتسب العامل مهارات متعددة ويكون بمقدوره شغل أي وظيفة تُسند إليه من الوظائف التي تدرب عليها.

١٠. **التدريب من خلال دراسة الحالات:** ويُصمم برنامج التدريب في هذه الحالة من خلال مجموعة من الحالات التي تتناول الموضوعات المراد التدريب عليها ومن ثم تُعرض كل حالة ويقوم المتدربون بمناقشتها.

١١. **التدريب من خلال تمثيل الأدوار:** وفيه يتم تصميم الحالة موضع الدراسة من خلال تمثيل ومحاكاة لأدوار الأطراف المُشاركة فيها كالقيام بعمليات تفاوض في مجال المشتريات أو إلقاء محاضرة ويتم تصميمها بحيث تعرض خلالها بعض الثغرات والتي يتم مناقشتها من خلال مشاركة المتدربين للقيام بعملية إمكانية تصحيح الأدوار للحالة.

١٢. **التدريب من خلال الندوات:** وذلك بتنظيم الندوات التي يشارك المختصون في موضوع معين يتم طرحه ومن ثم تتم المناقشة من جانب المتدربين بعد تقديم المختصين المشاركين في الندوة بموضوعاتها.

١٣. **التدريب عن طريق المباريات الإدارية:** ويتم فيها تقسيم المتدربين إلى فريقين أو أكثر كما يتم تقسيم الأدوار بين هذه الفرق وبعد تحديد نُقاط القوة والضعف لكل فريق يتم تبادل الأدوار من خلال الفرق المشاركة ويهدف كل منها للتغلب على الآخر.

١٤. **التدريب من خلال تدريب الحساسية:** ويتم لمزيد من التأكيد على نجاح المشروع و توقع زيادة الضغوط والسلبيات وتقليل إمكانيات الموارد المتاحة او فرص البيئة المتوقعة، كأن يفترض المدرب زيادة ارتفاع التكلفة بنسبة ٢٠٪ مع انخفاض المبيعات المتوقعة بنسبة محددة ثم تجرى العمليات الحسابية لقياس مدى حساسية المشروع لهذه الظروف،وهل ستدخله في حيز الخسارة أم الربح ؟

الاعتبارات الأساسية للتدريب:

هنالك عدة اعتبارات لابد من مراعاتها لنجاح عملية التدريب وهي:[1]

١. **الفروقات الفردية:** من حيث سرعة التعلم وتقبلهم لأنواع معينة من التدريب،إذ يجب دراسة خلفيتهم وميولهم وقدراتهم عند اختيار البرنامج وترشيحهم لأي برنامج تدريبي.

٢. **علاقة التدريب بالتحليل الوظيفي:** تظهر الحاجة للتدريب عندما تكون مؤهلات الفرد دون متطلبات الوظيفة لذا يجب وضع البرنامج التدريبي لسد هذه الفجوة.

٣. **الدافعية:** يجب على المشرف تحفيز العاملين على الاشتراك في برامج التدريب من خلال ربطها بالنتائج الايجابية على صعيد الوظيفة التي يشغلها المتدرب و الإمتيازات التي سيحصل عليها مستقبلاً.

٤. **المشاركة الفعالة:** سواء كان مشاركة المتدرب في تخطيط برامج التدريب حيث يحفزهم ويزيد اهتمامهم، أو مشاركتهم بإبداء الرأي وطرح النقاش وخلق روح المنافسة أثناء التدريب.

٥. **اختيار المدربين وتدريبهم:** نوعية المدرب عامل مهم في نجاح البرامج التدريبية لذا يجب اختيارهم وفق معايير اختيار دقيقة وحتى تدريبهم أن لزم الأمر (برامج تدريب المدربين).

٦. **اختيار المتدربين:** التدريب مهم لكل العاملين، وهنالك بعض البرامج ذات خصوصية و تتطلب نوع معين من العاملين يتم اختيارهم وفق معايير موضوعية بعيداً عن الشكلية والذاتية.

٧. **أساليب التدريب:** تتنوع أساليب التدريب ولكنها تقع في مجموعتين هما:

أ) التدريب داخل العمل.

---

١ د. ريم الأخرس، مصدر سبق ذكره ، ص ص ٤ - ٥

ب) التدريب خارج العمل.

لذا لابد من اختيار الأسلوب المناسب لكل برنامج تدريبي حتى يحقق الهدف المرجو منه لان نجاح البرنامج التدريبي يتوقف على الأساليب والوسائل المناسبة له

فلسفة التدريب والتنمية:

تعتمد فلسفة التدريب الحديث على انه عملية مستمرة لتزويد الفرد باستمرار بطرق أفضل لتحسين وتجويد أدائه في العمل وهي لا تقف عند حد معين أو سن معين أو وظيفة معينة إنما تبدأ من دخول الفرد للوظيفة إلى بلوغه سن المعاش بحيث يتعلم باستمرار طرقاً جديدة.[١]

وتقوم فلسفة التدريب على أسس ومبادئ هذه أهمها:[٢]

١. التدريب جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائله.
٢. التدريب وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة
٣. التدريب عملية شاملة.
٤. التدريب عملية مستمرة.
٥. التدريب عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.
٦. التدريب يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.
٧. التدريب يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة.
٨. التدريب ينبغي أن يراعي مبدأ الكفاية والفعالية.
٩. التدريب يجب أن يكون متجدداً دوماً.
١٠. التدريب يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥

٢ أ.د. عبد الباري إبراهيم درة و أ.د. زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٨

عناصر منظومة التدريب:

يُقصد بمنظومة التدريب مجموعة العناصر الضرورية للتدريب بغرض تحقيق أهدافه وغاياته، باعتبار التدريب نظاماً وان أي نظام يصمم لغرض تحقيق هدف معين صمم من اجله،فان هدف التدريب كنظام يتمثل في:(التأثير على مجموعة متغيرات سلوكية مخططة ومحددة مسبقاً في المنظمة).

وتشمل عناصر منظومة التدريب: المتدربون، المدربون، المواد التدريبية، أساليب ووسائل التدريب، مكان وقاعات التدريب، وتكنولوجيا التدريب من حيث وسائل إيضاح وعرض.

وعلى ذلك يمكن إعتبار النظام التدريبي يتكون من خمسة عناصر رئيسية هي:[1]

أولاً: المدخلات:

يقصد بمدخلات التدريب الأجزاء المراد إخضاعها لعمليات معينة لتحويلها إلى أشياء جديدة وإكسابها مواصفات وخصائص معينة، **وتنقسم مدخلات نظام التدريب إلى أربعة أنواع هي:**

١. مدخلات بشرية: وتضم المدربين والمتدربين وأعضاء جهاز التدريب والقائمين على تخطيط وتنفيذ النشاط التدريبي من مشرفين إداريين وفنيين ومساعدين.
٢. مدخلات مادية: وتشمل الإمكانات المادية وموازنة التدريب والحوافز التدريبية ومراكز التدريب بما فيها من مبان و تركيبات وأدوات وأجهزة ووسائل إيضاح سمعية وبصرية.
٣. مدخلات معنوية: وتتمثل في البيانات والمعلومات التي تجمعها إدارة التدريب بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية كما تشمل البحوث والنظريات العلمية التي يستند إليها التنفيذ بأسلوب علمي وكذلك الظروف البيئية.

---

١ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣٣ - ١٣٧

٤. مدخلات تكنولوجية: وتتمثل في الأساليب الفنية المتاحة للتنظيم مثل الأساليب الفنية للإنتاج والتسويق ومختلف نواحي المعرفة الأخرى.

ثانياً: العمليات:

ويُقصد بعمليات التدريب عمليات التشغيل والتحويل التي تُجرى على المدخلات بغرض إضافة خصائص جديدة إليها، ويتم فيها استخدام مزيج من المدخلات المادية والبشرية طبقاً لقواعد وطرق محددة، كما يشمل الأساليب التدريبية والإشرافية على تشغيل البرامج، **ويتم تنفيذ عمليات تحويل المدخلات التدريبية إلى مخرجات على مراحل ثلاثة هي:**

١. مرحلة التجهيز: وفيها يتم تحديد الأهداف،وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد مستويات الأداء الحالية وتصميم البرامج وتدبير الإمكانات.
٢. مرحلة التنفيذ: حيث يتم التنفيذ الفعلي للخطط التدريبية وتنفيذ البرامج التي تتضمنها الخطط وذلك من خلال تطبيق طرق وأساليب تدريبية مختلفة
٣. مرحلة المتابعة والتقييم: وفيها يتم متابعة التنفيذ لضمان مطابقته للتخطيط وتقييم العملية التدريبية لغرض تطوير البرامج المقبلة.

ثالثاً: المخرجات:

يقصد بمخرجات النظام التدريبي المنتج النهائي للنظام أو المدخلات بعد تحويلها وتعديلها وإكسابها خصائص وصفات جديدة أو هي نتائج العملية التدريبية، **وتنقسم مخرجات نظام التدريب إلى أنواع ثلاثة هي:**

١. مخرجات بشرية: وتضم المتدربون بخصائص جديدة وقدرات ومهارات فنية أعلى.
٢. مخرجات مادية: وتشمل نتائج ملموسة مثل زيادة معدلات إنتاجية العنصر البشري وارتفاع معدلات الإنتاجية كماً ونوعاً وتخفيض التكاليف وزيادة الربحية

٣. مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدربين مثل: إرتقاء المعلومات ووجود دوافع أقوى للعمل،وزيادة الولاء للمنظمة، وتكوين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة والعمل وتعديل السلوك الوظيفي وتحسين علاقات العمل وزيادة الانسجام والتعاون بين الرؤساء والزملاء وزيادة الرضا الوظيفي بسبب الشعور بتحسن الأداء وارتفاع الروح المعنوية.

رابعاً: البيئة التدريبية:

وتمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي يعمل في محيطة النظام التدريبي او هي مجموعة الظروف الداخلية والخارجية وما تتضمنه من تفاعلات متبادلة بينها وبين النظام وما تحويه من علاقات تأثير وتأثر، فالنظام التدريبي يؤثر في البيئة ويتأثر بها لكنه لا يتحكم فيها، **وتنقسم البيئة التدريبية إلى قسمين هما:**

١. بيئة داخلية: وهي مجموعة القوى التي تؤثر على النظام وتحدد فعاليته من عدمها وتشمل المدربين والمتدربين والإداريين والعلاقات الرسمية وغير الرسمية ونظريات ومبادئ العلوم السلوكية وطرق وأساليب التدريب المختلفة والأجهزة والمعدات.

٢. بيئة خارجية: وهي مجموعة القوى التي توجد خارج المنظمة وتؤثر على النظام وتحدد درجة فعاليته وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

أ) البعد المجتمعي: ويشمل أنظمة المجتمع الاقتصادية والسياسية والقانونية والحضارية والتكنولوجية.

ب) البعد التنظيمي: ويضم المنظمات والشركات والمؤسسات والمصالح الحكومية ذات العلاقات المتشابكة مع المنظمة.

ج) البعد الإداري: ويعني الإدارة كنشاط لتوحيد جهود المنظمة لإشباع الاحتياجات الداخلية والخارجية.

خامساً: التغذية المرتدة:

التغذية المرتدة أو التغذية الراجعة أو التغذية العكسية وهي بمثابة إجراء مقارنة بين مخرجات النظام التدريبي وبين الأهداف الموضوعة مسبقاً لتحديد مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المستهدفة وتحديد الانحرافات وعلاجها.وتتم عملية المقارنة هذه بعد أن تتم عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وتذهب المعلومات الناتجة من **عملية المقارنة هذه إلى وجهتين:**

الوجهة الأولى: وتسمى ذاكرة النظام وهي تمثل مركز معلومات النظام الذي تصل إليه نتيجة المقارنة في شكل أرقام أو مؤشرات تعبر عن النتائج التي حققها النظام.

الوجهة الثانية: فهي إدارة النظام للتعرف على ما حققه التدريب من نتائج وما إذا كان حقق الأهداف التي صُممت برامجه من اجل تحقيقها وتقوم هذه المعلومات التي تصل إلى إدارة النظام عن طريق التغذية العكسية بدور رقابي للحكم على درجة نجاح النظام وفاعليته.

وقد وضع (شيرمان Sherman) نموذج يرشد القائمين على تصميم البرامج التدريبية إلى محاور أربعة **رئيسية على النحو التالي:**[1]

١. محور الاحتياجات التدريبية: بمعنى انه يجب على مديري الموارد البشرية أن يحددوا نوع التدريب المطلوب وأين توجد الحاجة إليه بين أجزاء التنظيم من خلال كل من التنظيم والمهام والأشخاص على أن توضع النتائج في شكل أهداف للتدريب

٢. محور التدريب والتنمية: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والأهداف التنظيمية يتم وضع خطة أو استراتيجية التدريب مع اختيار أفضل أسلوب تدريبي.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٣٦- ١٣٧

٣. محور التقييم: فالتدريب كأي نشاط لإدارة الموارد البشرية الأخرى يجب تقييمه لتحديد درجة فاعليته، ولكن نادراً ما تصمم المنظمات نظماً لتقييم فاعلية برامجها التدريبية.

٤. محور تحقيق الأهداف التدريبية: حتى يمكن تحقيق فاعلية التدريب يجب أن يحدد التقييم قيمة برنامج التدريب من حيث إنجازه للأهداف المحددة مسبقاً.

العملية التدريبية:

هي مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتُحدِث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه.

ولقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية فبعضهم توسع في خطواتها والبعض الآخر ضيق في الخطوات، وكذلك اختلف الباحثون في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية. **والواقع أننا سنُؤثر النموذج الذي يصور العملية التدريبية باعتبارها عملية مخططة ذات عمليات فرعية مترابطة وهي:**[١]

١. تصميم البرنامج التدريبي.
٢. تنفيذ البرنامج التدريبي.
٣. تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي.

١) تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية **وذلك للأسباب التالية:**

أ) أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وبالتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.

---

١ أ.د. عبد الباري إبراهيم درة و أ.د. زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣١٤ - ٣١٥

ب) أن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق والجيد لذلك البرنامج.

أما أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي فهي ما يلي:[١]

١. تحديد الاحتياجات التدريبية.
٢. تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج.
٣. وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
٤. إختيار الأساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة.
٥. تهيئة التسهيلات التدريبية اللازمة.
٦. استقطاب المدربين الأكفاء.
٧. إستقطاب المتدربين والمشاركين.
٨. إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج.
٩. إعداد الجدول الزمني للبرنامج.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

مفهوم الاحتياجات التدريبية: أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي من العناصر الخطيرة في هذه العملية لان التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنظمة والمتدربين ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات. وعندما نقول أن هنالك احتياجاً تدريبياً في مؤسسة ما فإننا نفهم من ذلك أن هنالك نقصاً أو فجوة في جزء ما من تلك المنظمة وان التدريب المنظم والمخطط يمكن أن يتلافى ذلك النقص أو يغطي تلك الفجوة فالتدريب إذاً يعاون في سد نقص أو عجز معين في المنظمة.

---

١ المرجع نفسه، ص ٣١٦

فالحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المهارات أو المعارف أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً.[١]

ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي. وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود (مشكلة ما) في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود (حاجة)لابد من تحديدها والعمل على إشباعها.[٢]

وهي مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته وجعله لائقاً لشغل وظيفته الحالية او لشغل وظيفة أعلى.[٣]

وهي أيضاً المعلومات أو الاتجاهات أو القدرات الفنية او السلوكية المراد تغييرها او تعديلها او تنميتها إما بسبب تغييرات تنظيمية او تكنولوجية او إنسانية او بسبب ترقيات او تنقلات لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة او حل مشكلات متوقعة إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها

وهي مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه السلوكي واتجاهاته لجعله قادراً على القيام بمهام وظيفته بكفاءة أعلى.

وهكذا نجد أن مفهوم الاحتياجات التدريبية لا يخرج من كونه الفرق بين ما هو كائن وما ينبقي أن يكون عليه المستوى الوظيفي للفرد حتى يكون قادراً على المساهمة في حل مشكلات منظمته في الحاضر والمستقبل.[٤]

---

١ المرجع نفسه، ص ٣١٦ - ٣١٧

٢ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٧

٣ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٧

٤ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٦ - ١٤٧

من خلال هذه التعريفات والمفاهيم يتبين لنا الأمور التالية:[1]

١. أن الحاجة التدريبية تمثل تناقضاً او نقصاً او فجوة بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه.

٢. أن النقص يكون في الأداء المتعلق بمنظمة او وظيفة او أفراد ومن ثم فانه يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية **يتم على مستويات ثلاثة هي:**

أ) مستوى المنظمة: وعلى هذا المستوى فإننا نسأل السؤال التالي: أين توجد الحاجة إلى التدريب في المنظمة ؟ هل في دائرة معينة كالإنتاج او التسويق مثلاً أم في مجموعة من العاملين كالمحاسبين او الكتبة او الطابعات ؟

ب) مستوى الوظيفة: وهنا نسأل السؤال التالي: ما المعارف والاتجاهات والمهارات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف كوظيفة مدرب او محلل مالي ؟ وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي ننظر إلي الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

ج) مستوى الأفراد: وهنا نسأل السؤال التالي: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب في المنظمة ؟ والمعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لديهم؟

٣. أن التدريب يسد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء في نواحي معينة مثل المعارف والمهارات والاتجاهات أو فيها جميعاً.

٤. أن نقل المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد من وضع قائم غير مقبول إلى وضع أحسن مقبول قد يكون ذا مدى قصير،ويمثل حاجة تدريبية عاجلة مُلحة، وقد يكون ذا مدى طويل ويمثل حاجة تدريبية مستقبلية.

ولتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى من المستويات سواء كانت آنية أو مستقبلية فإننا نستخدم عدداً من الأساليب لجمع المعلومات منها: المقابلة الشخصية،

---

١ أ.د. عبد الباري إبراهيم درة و أ.د. زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣١٧ - ٣١٩

الاستبانة، الملاحظة، اليوميات، تقارير العمل، تقارير تقييم الأداء، المواد المطبوعة، النقاش في رمز ومن أشكالها العصف الذهني، الاختبارات.

وتحليل الاحتياجات التدريبية قد ينتج عنه حاجات تدريبية أي نقصاً نعالجه بالتدريب أو حاجات غير تدريبية نعالجها بحلول غير التدريب مثل إدخال التكنولوجيا أو تغيير أساليب العمل أو تعيين موظفين جدد أو الاستغناء عن موظفين أو غير ذلك من الحلول.

ثانياً: تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج:

بعد أن يكون المدرب قد استخدم الأساليب المختلفة في تحديد الاحتياجات التدريبية فان عليه أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يتعرض المشتركون في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه،أن صياغة الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت، أساسية لان النشاط التدريبي يتحدد على ضوئها، وصعبة لأنها تحتاج إلى كثير من الخبرة كما انه يجب أن تتوفر فيها مواصفات معينة لتكون أهداف جيدة منها:[1]

أ) أن تكون أهدافاً تعليمية تختصر الفجوة بين موقف المتدرب من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات وبين الوضع الذي سيئول إليه بعض تعرضه للخبرات التدريبية،بعبارة أخرى يجب أن تجيب على الأسئلة التالية:

- ما المعلومات التي يملكها المتدرب ؟

- ما المهارات التي يتقنها المتدرب ؟

- الاتجاهات التي تحكم سلوك المتدرب ؟

- ما المعلومات والمهارات والاتجاهات التي نريد للمتدرب أن يكتسبها بعد انتهائه من التدريب.

١ المرجع نفسه، ص ص ٣١٩ - ٣٢٠

ب) يجب أن تحدد الأهداف سلوكياً أي يجب أن تنص على نتاجات ونتائج يمكن قياسها وان تبتعد عن العموميات والغموض.

ج) يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها وليس صعبة المنال.

د) ينبغي أن تنسجم مع سياسات المنظمة وفلسفتها.

ه) يستحسن أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وان تدل على سلوك يقوم به المتعلم.

ثالثاً: وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية:[1]

لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحددها الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج. ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تحدد عادة في النواحي التالية:

١. المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.
٢. المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
٣. أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تنميتها.

وعند صياغة المادة المكتوبة يجب أن تراعى مبادئ أساسية في العرض أهمها:

١. التركيز على المشترك أو المتدرب أكثر من التركيز على المدرب.
٢. مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين المشاركين في التدريب.
٣. إبراز مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم ايجابية.
٤. الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
٥. أن تكون المادة مستمدة من واقع المتدربين وذات معنى لهم.
٦. أن تكون مصاغة بلغة سليمة و واضحة.
٧. أن تراعى الدقة والموضوعية والحداثة.
٨. أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة،متتابعة،مترابطة، واضحة، وان تبتعد من التكرار الممل والحشو.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ٣٢١ - ٣٢٢

٩. أن تتناسب والزمن المقرر للبرنامج التدريبي.

١٠.أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التدريبي وتوجيهاته.

١١.أن تناسب مستوى المتدربين الذين سيشتركون في البرنامج.

رابعاً: إختيار الأساليب والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة:[1]

الأسلوب التدريبي هو طريقة في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات (أو واحد أو أكثر من هذه العناصر) بين المتدربين و بين المدرب أو بين المتدربين أنفسهم وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

أما عن السمعيات والبصريات فهي أدوات ووسائل تستخدم لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والأساسيات والنظريات المختلفة في التدريب وبطريقة منظمة ومشوقة وفعالة وكذلك لتطوير المهارات والاتجاهات الايجابية لدى المتدرب.

ولكي يكون استخدام التقنيات السمعية والبصرية استخداماً فعالاً يجب مراعات الأمور التالية:

١. البساطة والتحديد.

٢. أن تكون أساسية وضرورية للموقف التدريبي.

٣. أن تكون ممتعة وتبعث على التحدي.

٤. أن توفر الوقت والجهد في التدريب.

٥. أن تتفق وأهداف البرنامج التدريبي أو الجلسة التدريبية.

٦. أن تتفق وحجم المجموعة التدريبية وحجم وشكل القائمة التدريبية.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ٣٢٢ - ٣٢٤

خامساً: تهيئة التسهيلات التدريبية اللازمة:

على مصمم البرنامج أن يختار ويعد المواد والتسهيلات التدريبية الأخرى ومنها:[1]

١. قاعة التدريب المناسبة: في أي مكان كانت القاعة يجب أن يتوفر فيها الحد الأدنى من الراحة من حيث التدفئة والتكييف والمقاعد والتهوية والرؤية والضوء

٢. الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة مثل: جهاز العرض السينمائي او جهاز عرض الشرائح وشاشات العرض وغيرها من المستلزمات الخاصة بعرض وتقديم المادة التدريبية.

٣. وسائل النقل والمواصلات المناسبة للمشاركين.

سادساً: إستقطاب المدربين الأكفاء:

ليس كل محاضر مدرباً كفؤاً بل يجب أن تتوافر للمدرب الفعال خصائص وصفات هذه أبرزها:[2]

١. خلفية علمية قوية وإلمام متمكن بنظريات العلوم السلوكية الحديثة.

٢. خبرة واسعة في التدريب.

٣. القدرة على تهيئة مناخ تعليمي صحي يدفع المتدربين إلى التعلم.

٤. التحلي بالمرونة والقدرة على تشخيص المشكلات وحلها والتمتع بروح مرحة.

٥. القدرة على التحدث بوضوح والإصغاء بعناية للمتدربين.

٦. توافر الحماس لمهنة التدريب والاهتمام الواضح بالمتدربين.

٧. القدرة على التعامل مع الجماعات،وإدماج المتدربين في أنشطة تدريبية علمية ذات معنى.

٨. القدرة على استخدام أساليب تدريبية متنوعة وتقنيات سمعية وبصرية.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ٣٢٤ - ٣٢٥

٢ المرجع نفسه، ص ٣٢٥

٩. القدرة على تحضير خطط دراسية بعد دراسة خلفيات المتدربين في برنامج تدريبي وأهدافه التعليمية.

سابعاً: إستقطاب المتدربين والمشاركين:

نقطة بداية استقطاب المتدربين والمشاركين في أي برنامج تدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية، فبعد تحليل المعلومات التي تجمع عن الاحتياجات التدريبية يجرى إعداد قوائم بالمشاركين في برنامج معين بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب فيها ومتطلبات البرنامج، وينبغي مراعات أمور معينة عند توزيع المشاركين على البرامج التدريبية **وهذه الأمور هي:**[١]

١. مستوى الوظيفة الإداري.
٢. المؤهلات العلمية.
٣. المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع أعمالهم.
٤. حجم أو عدد المشاركين.
٥. متوسط أعمار المشاركين.

ثامناً: إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج:

على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره عند تصميم برنامجه الجانب المالي بعين الاعتبار فهو عنصر أساسي، بعبارة أخرى عليه أن يعد موازنة تبين الموارد والنفقات.فالموارد قد تكون في شكل رسوم تستوفى من المشاركين أو منح أو جزءاً من موازنة التدريب في المنظمة. أما النفقات فتشمل أجور المحاضرين وأجور الانتقال والسفر والإقامة وأجور استخدام القاعات والأجهزة (أن وجدت) وأجور إعداد النشرات و طباعتها وثمن المواد والتسهيلات التدريبية وأجور الإعلان عن البرنامج.

١ - المرجع نفسه، ص ص ٣٢٥ - ٣٢٦

ثامناً: إعداد الجدول الزمني للبرنامج:

يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج كما يثبت عليه أسماء المحاضرين أو المدربين المسئولين عن كل نشاط تدريبي، كذلك ينظم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات والفعاليات التدريبية الأخرى والاستراحات والرحلات الميدانية،والنشطات الاجتماعية والترفيهية. ويجب أن يكون الجدول الزمني جدولاً مرناً يخضع للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المشاركين المعقولة.

٢) تنفيذ البرنامج التدريبي:

أن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود.وهذه مرحلة خطيرة ومهمة ففيها نتبين حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها او نجاحها سلباً وإيجاباً على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم والمتابعة.وتنفيذ البرنامج التدريبي يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى، أو تدريب ذو طابع فني في المحاسبة والمالية،....

أن على إدارة البرنامج التدريبي أن تراعى أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج بنجاح هذه أهمها:[1]

أولاً: بالنسبة للمتدربين: التأكد **والعمل على ما يلي:**

١. وصول دعوات الاشتراك بالبرنامج إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
٢. إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.
٣. استقبالهم في مكان التدريب وتوجيههم إلى قاعات التدريب.
٤. تهيئة أماكن الإقامة لهم.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ٣٢٦ - ٣٣٠

٥. تأمين وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج التدريبي في الوقت المحدد.

ثانياً: بالنسبة للمدربين: التأكد والعمل على ما يلي:

١. سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج.

٢. تهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي يُعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد له.

٣. توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات.

٤. الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة.

ثالثاً: بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية: نظافة القاعة،توفير الأجهزة وصلاحيتها،توفير المرطبات، ترتيب المقاعد.

رابعاً: بالنسبة لافتتاح البرنامج: الافتتاح في الوقت المحدد، التعريف بالبرنامج، التعريف للمشاركين بأنفسهم.

خامساً: بالنسبة لسير البرنامج والفعاليات التي تتم فيه: الحرص على فهم أهداف البرنامج التدريبي والعمل على تحقيقه، معرفة المشاركين بشكل جيد، المحافظة على حسن إدارة الوقت، جعل المحاضرات ذات طابع عملي، استخدام التقنيات الحديثة، مزج النشاطات العلمية المنهجية بالنشاطات اللامنهجية.

٣) تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي:

يمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي.

قد تكون متابعة النشاط التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد تكون متابعة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي فيحاول منسق البرنامج أو أي جهة أخرى

أن تتابع سلوك المتدربين أثناء العمل ومحاولة قياس الأثر الذي ترتب على تعرض المتدربين لخبرات تدريبية معينة.[1]

ويمكن تقييم البرنامج التدريبي بإحدى الطريقتين:[2]

١. مقارنة أداء الأفراد الذين حضروا برنامج تدريب معين قبل وبعد التدريب، فإذا كان الفرق في الأداء ايجابياً كان ذلك لصالح المدرب والمتدربين والبرنامج التدريبي،أما إذا كان الفرق سلبي بالنسبة لما بعد التدريب أو هنالك تساوي في الأداء قبل وبعد التدريب يكون البرنامج غير ناجح.

٢. مقارنة أداء العاملين الذين حضروا دورة تدريبية معينة مع أداء مجموعة من العاملين من نفس التخصص، إذاً الفرق بين الأداء كبير للذين حضروا التدريب من زملائهم الذين لم يحضروا التدريب فيعني ذلك أن برنامج التدريب ناجح.أما إذا كان أداء الذين حضروا التدريب اقل أو متساوي مع المجموعة التي لم تحضر التدريب يعني ذلك أن برنامج التدريب غير ناجح.

من المسئول عن التدريب..؟

تقع مسؤولية التدريب على:[3]

١. المدير المختص حيث انه:

أ) الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين.

ب) الأكثر إطلاعاً على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية بما يكفل رفع كفاءة العاملين.

٢. إدارة الموارد البشرية حيث أنها مسئولة عن:

أ) توضيح صورة أداء العاملين للإدارة العليا التي تقرر التدريب.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ٣٣٠ - ٣٣١

٢ د. بكري الطيب موسى، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٦

٣ د. ريم الأخرس، مصدر سبق ذكره ، ص ص ٣ - ٤

ب) تخطيط البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها.

٣. مسئولية الإدارة العليا: باعتبارها الجهة المسئولة مباشرة عن تطوير المنظمة بامتلاكها موارد بشرية كفوءة ومؤهلة.

٤. مسؤولية الفرد العامل: أن يتحمل مسئولية تنمية وتطوير نفسه(التطوير الذاتي) تجعل الفرص أمامه أوسع وتعود بالفائدة عليه وعلى المنظمة.

الجوانب التي تحد من فاعلية التدريب: [١]

١. تجاهل المتدرب ما اكتسبه من مهارات أثناء التدريب خاصة إذا كانت أفكار المتدرب أكاديمية بعيدة عن الواقع والبرنامج لا يلبي اهتمامات واحتياجات المتدرب.

٢. اعتقاد المتدرب أن كل ما تعلمه أثناء التدريب لا يحتاج إليه، ويرى فيمن حوله من أحوج إلى التدريب منه.

٣. تشبع الفرد بسلوك رئيسه في العمل، خاصة إذا كان يحب السلطة المطلقة ولا يرغب في تطوير نفسه وأسلوبه في العمل.

٤. فرض التدريب على الأفراد بشكل إلزامي خاصة إذا قُدم التدريب لمجرد محاكاة الآخرين لا عن حاجه إليه.

٥. اعتبار التدريب غاية وليس وسيلة من بين عدة وسائل متكاملة تؤدي الارتفاع بكفاءة الأداء البشري.

٦. اقتناع الفرد بأسلوبه وطريقته في التفكير وتعويد مرؤوسيه عليها مما يجعل التدريب لمجرد التغيير والخروج على الروتين الذي تعود عليه هو ومرؤوسيه.

١ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٤٤ - ١٤٥

الفصل الثاني عشر

الحوافز في العمل

Incentives at Work

- تمهـــيد.
- مفهوم وتعريف والحوافز.
- طبيعة الحوافز وفلسفتها.
- أهمية الحوافز.
- المبادئ الأساسية لتصميم نظم الحوافز.
- العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.
- أنواع الحوافز وتقسيماتها.
- متطلبات نظام الحوافز الفعال.
- تأثير الحوافز على السلوك والأداء.
- الفرق بين الدوافع والحوافز.
- المبادئ الأساسية لنجاح الحـوافـز.
- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز.
- إرشادات لتتحقق الفعالية لنظام الدافعية والتحفيز.
- عرض لبعض مشكلات الحوافز.
- الاختلافات بين الأجور والحوافز والمزايا.

تمهيد

إن إنتقاء وتعيين الأفراد الجيدين ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عمل غير متكامل ما لم تقوم المنظمة بصيانتهم و إشباع رغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخدمات لكي تستطيع الاحتفاظ بهم راغبين في العمل يؤدون المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية.

ويعرف الحفز او التحفيز او الحافز ايضاً على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات و الحاجات و بشكل أكثر تحديداً فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر علي سلوك الفرد و على هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزاً أم لا و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز و ليس الحفز نفسه.

يتفق العلماء السلوكيين بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز و أن هناك اسباباً معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة و هذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة و هي الرغبة في إشباع حاجات معينة و يمكن وصف العلاقة بين السلوك و الحاجات بأن نقطة البداية في عملية الحفز عند الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص و هذا الشعور يعطي الإشارة إلي بداية

البحث عن طريق لإشباع الحاجة و هذا البحث قد ينتهي بإشباعها و تكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف و البحث عن حاجات أخرى و العمل على إشباعها.

مفهوم الحوافز:

فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية وبين الحوافز فالدوافع كما تم تعريفها سابقاً (هي قوة داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه؛ حتّى يحقق غاية ما تعدّ مهمّة بالنسبة له سواء كانت معنوية أو مادية)...أما الحوافز "هي مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها. ويمكن القول أن الحوافز هي شيء خارجي وهي تلك الأساليب والعوامل التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لكي تجعلهم ينهضون بعملهم على نحو أفضل، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكما بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

تعريف الحوافز:

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الحوافز وقدموا عدة تعاريف لها، نتطرق إلى أهمّها:هي: (العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل ويبذلون جهداً اكبر مما يبذله غيرهم). وهي أيضاً:(أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أدائهم كماً ونوعاً أو أي منهما).[1]

وتعرف الحوافز بأنها:(المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل). وهي: (عبارة عن العوامل التي تختارها الإدارة من اجل حث العمال والموظفين وتشجيعهم على المساهمة بفاعلية في رفع كفاءة الإنتاجية مع إشباع حاجاتهم ودوافعهم المختلفة). [2]

ويمكن تعريفها على أنها:(مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٩

٢ د. بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٦

الحاجات التي تحرّك دوافعه). كما عرّفها" محمد علي السلمي "على أنها ":العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه).

كما عرّف عمر وصفي عقلي الحوافز بأنها(:فرص وسائل،مكافأة، علاوة...الخ)، توفّرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع). وعرفها مصطفى نجيب شاويش الحوافز هي:(المؤشرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل) .

طبيعة الحوافز وفلسفتها:

إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة. وبهذا المعنى يكون الدافع داخلياً يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين.

فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات).

وكما رأينا إن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فكذلك الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة. وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد.

أهمية الحوافز:

تنبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة الإنتاجية بالمنظمة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، وكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل بذلوا أقصى جهدهم في زيادة الإنتاجية **وتتمثل أهمية الحوافز في النقاط التالية:**[1]

١. يعتبر أداة لرفع كفاءة العاملين وتفجير قدراتهم وطاقاتهم.
٢. يؤدي إلى الاستقرار النفسي للعاملين وبالتالي يرفع من قدراتهم على التركيز في العمل مما يحقق رضا العاملين.
٣. يؤدي إلى خلق روح الإبداع فيهم والتطوير.
٤. زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح.[2]
٥. تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.
٦. زيادة مدخلات العاملين وإشعارهم بروح العدالة في المنظمة
٧. جذب العاملين الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
٨. تلافي الكثير من مشكلات العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.

المبادئ الأساسية لتصميم نظم الحوافز:

يجب على مدير إدارة الموارد البشرية ملاحظة المبادئ الآتية أو الشروط الأخذ بها من اجل ترصين فاعلية خطط الحوافز والمبادئ، **هي:** [3]

١. ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم ولا بد أن تتعدد بتعدد هذه الحاجات.

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٣٠ - ٢٣١

٢ أ.د. مؤيد سعيد سالم و أ.د.عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٠

٣ المرجع نفسه، ص ١٩٨

٢. أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٣. ارتكاز الحوافز على أسس واضحة ومناسبة ومفهومة ومقبولة من قبل العاملين.

٤. أن يتم وضع معايير محددة للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز و الأهداف) بواسطة الدراسات والبحوث.

٥. أن يكون بإمكان العاملين التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم التحفيز على أساسها.

٦. لا بد أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المنظمة.

٧. أن يكون هنالك ميزانية نقدية كافية لكي يتم الإنفاق منها على نظم الحوافز، ويجب عدم تخفيض هذه الميزانية عند تعرض المنظمة للازمات الطارئه.

٨. عدم تغيير طرق الحفز أو الأساليب الخاصة بالحوافز أو عمليات التحفيز دون مبررات أساسية تجيز عملية التغيير.

٩. لابد أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز لان ذلك يعمل على زيادة قناعتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

١٠. لابد أن يكون نظام الحوافز معلناً لكي تزداد ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

١١. وأخيراً لابد أن تؤمن الإدارة العليا بهذه الحوافز وتساند عملية تطبيقها بصورة متواصلة.

العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

نظام وضع الحوافز في أي منظمة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز، **وتتمثل هذه العوامل في الآتي:**[١]

١. **على مستوى الدولة:** تتأثر الحوافز بإثنين من العوامل أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم و أولوياتهم.

٢. **على مستوى المنظمة:** يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم المنظمة ونوع نشاطها وفاعليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني

٣. **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية.

أنواع الحوافز وتقسيماتها:

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتاتها. وطرق إدارتها.ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات، و توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت

---

١ هيثم الفقهاء و غادة العبدلاب،**أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية**، د ط (الأردن: وزارة المالية، ٢٠٠٩م) ص ٢٧

تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين **وأهم هذه التقسيمات هي:**

١. الحوافز المعنوية. ٥. الحوافز الايجابية.

٢. الحوافز المادية. ٦. الحوافز السلبية.

٣. الحوافز الفردية. ٧. الحوافز الداخلية.

٤. الحوافز الجماعية. ٨. الحوافز الخارجية.

أولاً: الحوافز المعنوية:[١]

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه. وترفع الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر،اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك. والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل الحاجات الاجتماعية و الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي. كما أن الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء

١ المرجع نفسه، ص ص ٩ - ١٢

ونتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف. ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روع المُهمل أو المُقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

١. **الوظيفة المناسبة:** حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

٢. **الإثراء الوظيفي:** وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

٣. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

٤. **الترقية:** حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

٥. **الباب المفتوح:** ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم،ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين.

٦. **لوحات الشرف:** ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

٧. **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً ايجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي هو كم الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

٨. **تسلم الأوسمة والدروع:** وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة ويُعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

وقسم البعض الحوافز المعنوية إلى الأقسام التالية:

١. شهادات التقدير.
٢. الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.
٣. الأوسمة والأنواط والوشاحات.
٤. عمل حفل على شرف المرؤوسين.
٥. تحسين لقب المرؤوس أو الإداري.
٦. الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب.
٧. أشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
٨. إمتيازات نقل الموظف.
٩. تسمية الموظف المثالي.
١٠. إعطاء إجازة استجمام.
١١. خطاب شكر.
١٢. إشراك ممثلين عن المرؤوسين في لجان الدائرة.
١٣. إتباع أسلوب القيادة التشاركية.
١٤. كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوية.
١٥. كلمات الشكر والمديح المكتوبة.
١٦. الدروع.

١٧.الكؤوس.

١٨. الميداليات.

١٩.الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءاً من مهماته لمرؤوسيه.

٢٠. تخصيص يوم احتفالي بالموظف أو المرؤوس.

٢١. وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو نشرها في مجلة المنظمة أو لها علاقة بنشاط المنظمة.

٢٢. ترشيح الموظف المتميز لدورة تدريبية فيها تميز.

٢٣. ترشيح الموظف لنيل درجة علمية في الدراسات العليا.

٢٤. تكليف الموظف بعمل قيادي.

٢٥. التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية فيهم

وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها إحترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة. كما أن نظام الحوافز المعنوية يجب أن يكون متجدداً ومستمراً وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.

ثانياً: الحوافز المادية:[١]

وهي الحوافز التي تقدم للعاملين في شكل مادي سواء كانت نقود أو أشياء عينية أو خدمات مختلفة تشبع حاجة مادية لهم.كإشباع حاجات الطعام والشراب والملبس والسكن والنقل والاستقرار في العمل.وتشمل المكافآت المالية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وتسهم في استقرارهم في العمل. كذلك تعتبر كل المكافآت التشجيعية التي تمنح للعاملين في شكل بدلات أو خدمات تصنف ضمن الحوافز المادية بما في ذلك المشاركة في الأرباح والعلاوات والترقيات. كذلك كل ما تقدمه المنظمة من تهيئة وتحسين في بيئة العمل يعتبر حافزاً معنوياً أيضاً وكذلك كل صنوف

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٤

الرعاية الصحية والاجتماعية التي تقدمها المنظمة للعاملين ضرباً من ضروب الحوافز المادية.وباختصار فان كل حافز يشبع حاجيات الفرد غير المعنوية يعتبر حافز مادي.

ثالثاً: الحوافز الفردية:[1]

تمثل العلاوات الفردية حوافز تمنح للعاملين بصورة انفرادية مستقلة.وهي تنطلق من افتراضين، الأول أن العاملين يريدون المال. والآخر أن العامل على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال.أن نقطة الضعف في الحوافز الفردية هي أن الأفراد لا يعملون بشكل مستقل بل يرتبط عمل بعضهم بعمل بعضهم الآخر ويخضع بعضهم لإشراف آخرين الأمر الذي يصعب فيه عزل عمل العامل عن عمل زميله،يضاف إلى ذلك أن تطبيق هذا النوع من الحوافز يفرض على الإدارة تطبيق نظام رقابي شديد يكفل عدم وضع العقبات أمام الموظف عند صرف مكافأته.

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والخصم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً: أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد. فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد، **وهذه نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:**

- الترقيات.، المكافآت، العلاوات التشجيعية.

وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه وإنتاجه ومن أمثلتها:[2]

١. تخصيص مكافأة لموظف الشهر.

---

١ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨

٢ هيثم الفقهاء و غادة العبدلاب ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥ - ١٦

٢. تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.

٣. إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

إن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبياً في تقليلها للعمل التعاوني و العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معاً.والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

رابعاً: الحوافز الجماعية:

يتمثل الحافز الجماعي في منح المكافآت الجماعية للعاملين وفق أسس معينة، كزيادة الإنتاج أو زيادة الأرباح او زيادة المبيعات او تخفيض التكاليف، ومن أهم ما يتصف به الحافز الجماعي انه لا يعتبر حافزاً مالياً فحسب بل حافز نفسي واجتماعي لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعة ويختصر الكثير من جهود التوجيه حين يعتمد العاملون على أنفسهم في حل مشكلاتهم ويذكي الإحساس لدى الموظف بأنه صاحب العمل. وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من الموظفين مقابل قيامهم بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

ايجابيات الحوافز الجماعية: [1]

١. التفاف العاملين نحو هدف مشترك لتحقيق الخطة العامة للمنظمة،وذلك على خلاف ما يحدث في الحوافز الفردية.
٢. إذكاء روح التعاون بين مجموعة العاملين،وتدعيم جانب الرقابة الذاتية، وبالتالي تخفيض تكاليف الرقابة.
٣. إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم الاقتراحات البناءة لتحسين الأداء من واقع إحساسهم بالمشاركة.
٤. استبعاد احتمال المحاباة التي قد تصاحب تطبيق نظام الحوافز الفردية.

سلبيات الحوافز الجماعية:[2]

١. استياء العاملين لدى إستقالة احد زملائهم المهرة او إنتقاله للعمل في مجموعة أخرى.
٢. صعوبة قياس الأثر المباشر لتطبيق نظام الحوافز الجماعية على الإنتاجية.
٣. حرمان العامل من الحافز في حالات ناتجة عن تقصير الإدارة مثل:صعوبة الحصول على مستلزمات العمل في الوقت المناسب والتوقفات الطارئة الناجمة عن انقطاع الكهرباء او الغاز او عدم توافر قطع الغيار ونحو ذلك.

خامساً: الحوافز الايجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك

---

١ د.نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢٨ - ١٢٩

٢ المرجع نفسه، ص ١٢٩

الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز، **كما تهدف الحوافز الايجابية إلى تحقيق:**[1]

١. عدالة الأجور.
٢. منح الأكفاء علاوات استثنائية.
٣. ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم **يتوفر شرطان هما:**

الأول: أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

الثاني: أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الأفراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

---

١ هيثم الفقهاء و غادة العبدلاب ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢ - ١٤

أهداف الحوافز الايجابية:

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه، **وتتمثل أهداف الحوافز الإيجابية في الآتي:**[١]

١. أشعار الفرد بإنجازه.
٢. العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
٣. وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
٤. شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
٥. استقرار العامل في عمله.
٦. توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
٧. الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
٨. إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
٩. إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
١٠. توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة أي تحسين بيئة العمل.

سادساً: الحوافز السلبية:[٢]

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

١ المرجع نفسه، ص ١٤

٢ المرجع نفسه، ص ص ١٤- ١٥

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل،فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل.والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يُثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يُعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين. **ومن أمثلة الحوافز السلبية:**

١. الإنذار والردع.
٢. الخصم من الراتب.
٣. الحرمان من العلاوة.
٤. الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية.

ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل. **وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها:**

١. إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.
٢. إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

٣. إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائما متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

سابعاً: الحوافز الداخلية:

وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه. وفي رؤية أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته **ومنها**:[1]

١. الاستقلالية في العمل.

٢. استخدام مهارات متنوعة.

٣. القيام بأداء عمل مهم.

٤. الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالباً في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية:

١. تنوع مهارات العمل.

٢. طبيعة العمل.

٣. أهمية العمل.

٤. المعلومات المرتدة من العمل.

٥. الاستقلالية بالعمل.

ثامناً: الحوافز الخارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة.غالبا ما يكون

---

١ المرجع نفسه، ص ١٧

تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاث أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:[1]

١. الأجر والمكافآت المالية الأخرى.

٢. الترقية إلى وظيفة أعلى أو الترفيع.

٣. التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

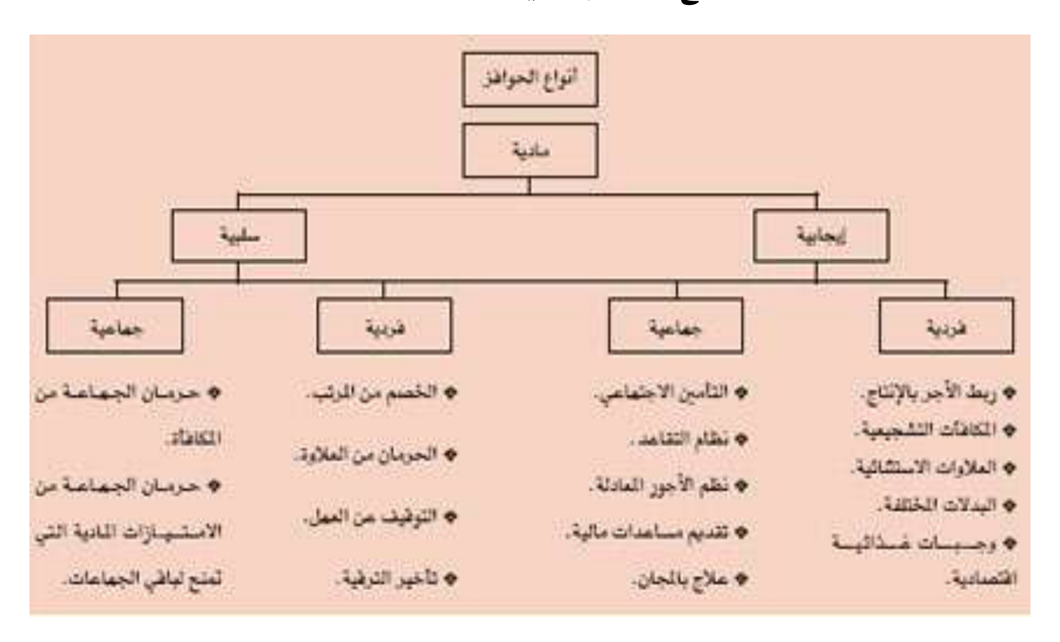
إن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في الدائرة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي. وعلى الرغم من أن توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير بالنسبة للقادة من توفير الحوافز الخارجية بينما أشار علماء كثيرون إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء.

ومُجمل القول أن جميع الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دوراً مهماً في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان الموظفين بالدائرة وتوجه سلوكهم وتغريهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارته التي يعمل فيها والتي من خلالها يستطيع الموظفين أن يكون أدائهم للعمل بمستوى عالي الإنتاجية داخل إداراتهم وخارجها.

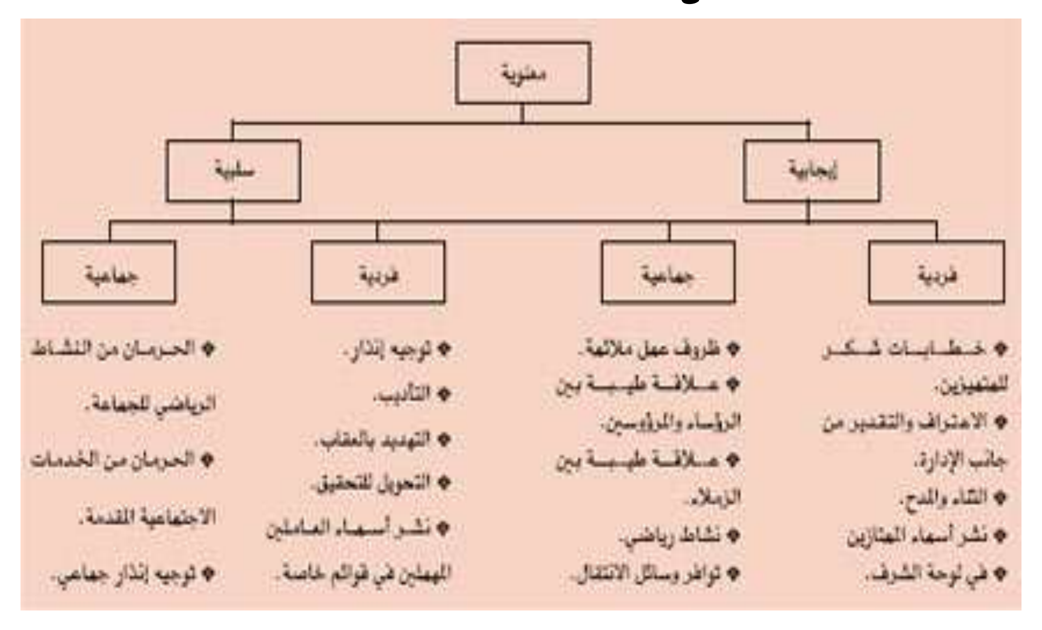
---

١ المرجع نفسه، ص ١٨

أنواع الحوافز المادية... شكل (١ -١٢)



أنواع الحوافز المعنوية... شكل (٢ -١٢)



متطلبات نظام الحوافز الفعال:

١. عدالة الحافز وكفايته.

٢. سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.

٣. أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.

٤. أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.

٥. ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.

٦. أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.

٧. أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.

٨. أن يرتكز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

تأثير الحوافز على السلوك والأداء:

١. الحوافز تقلل من معدل دوران العمل.

٢. لحوافز تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها. وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر.

٣. يتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء.

٤. تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي. كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

الفرق بين الدوافع والحوافز:

تعني الدافعية القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك، وبالتالي فالدافعية هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن

يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجات معينة يحسّ ويشعر بها. وتلعب الحوافز دورا في تشكيل الدافعية الإنسانية وإشباع حاجاتها، وهي عبارة عن فرص أو وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد، وخلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه. يتضح من معنى الحافز أنّه يختلف عن الدافع فالأول خارجي في حين أن الثاني نابع من داخل الفرد.

ويشير " كيث ديفيز " في هذا الخصوص إلى أنّ " :الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد لذلك فهي شخصية و داخلية، في حين الحوافز من جانب أخر تكون خارجية عن الفرد ذاته. فهي تمثل عوامل مؤثرة خارجية موجودة في بيئة الفرد، فمثلا عندما تقوم الإدارة بمنح العاملين حوافز معينة فإنها تقوم بإثارة دوافعهم بطريقة إيجابية بهدف خلق الشعور لديهم بالتقدير والرضا والرغبة في أداء العمل ."

اذاً يمكن ان التفريق بين الدوافع و الحوافز فيما يلي:

الدوافع (هي القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل و تظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف).

أما الحوافز (فهي عبارة عن مؤثرات و عوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد و العمل وتعمل إدارة المؤسسة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة و لتحقيق طموحات الفرد).

المبادئ الأساسية لنجاح الحـوافز:

الحوافز هى الإمكانات المتاحة في بيئة العمل التي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافع العاملين نحو سلوك معين يتحقق من خلاله اشباع حاجاتهم واستغلال مهارتهم للوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، وحينما نلقى نظرة على هذا التعريف نجد أن الحافز يعتبر من المسببات الرئيسية لتحريك السلوك، إذ أن سلوكنا سواء كان في العمل أو خارجه عادة إما نثاب عليه أو نعاقب أو يتم تجاهله، كما أننا نقوم بتكرار السلوك المثاب عليه وعدم تكرار في الغالب السلوك الذي تم العقاب بسببه أو تجاهله، إلا أن نجاح الحافز يعتمد على مدى سيطرة

المشرف على الحافز وكيفية استخدامه، **مما يتطلب من المشرف حسن استغلال المبادئ والحوافز الآتية:**

اولاً: مبدأ الاعتمادية:

يشير هذا المبدأ إلى أن ضرورة اعتماد الثواب والعقاب على السلوك المرغوب وذلك لمحاول الأشخاص في القيام بسلوك يعلمون مسبقاً بأنه مجر لهم، لذا فإن تلقى المنظف زيادة في راتبه مثلا لتميزه في الأداء يحقق مبدأ الاعتمادية، أما إذا حصل على علاوة سنوية بغض النظر عن أدائه فإن مثل هذه العلاوة لا تحقق الهدف منها.

ثانياً: مبدأ الإدراك (الوعي):

ينبغى لنجاح مبدأ الاعتمادية أن يكون الموظفين مدركين للعلاقة بين الأداء والحافز وبذلك فإن وجود الحافز سيكون مرتبط بتحقيق أداء متميز مثلاً.

ثالثاً: مبدأ التوقيت:

إن فعالية الحافز ترتبط بالتوقيت، إذ أن الثواب الذي يتبع السلوك المرغوب فيه بوقت قصير أفضل بكثير من الحافز الذي يحدث بوقت كبير من حدوث السلوك.

رابعاً: مبدأ الحجم:

إن نجاح مبدأ الحجم والذي يتعلق بصغر وكبر الحافز يتطلب توافق حجم الحافز مع جهد الموظف المبذول وتعادل مبدأ الحجم مع مبدأ الوقت إذ أن كلما كان حجم الحافز كبير كلما قل أهمية مبدأ الوقت والعكس صحيح، كما أن حجم الحافز يصبح غير مهم نسبياً في ظل غياب إدراك المنظف الصلة بين الحافز والعمل الذي قام به.

خامساً: مبدأ النوع:

تتعدد أنواع الحوافز فمنها المادية - وهى التي تحتوى على صفة مادية كالترقيات ومكافآت - وحوافز غير مادية كالرضا الوظيفي واستحسان المشرف لأداء الموظف، لذا ينبغى على المشرف أن يدرك أن محركات السلوك مختلفة باختلاف

الأشخاص مما يتطلب منه إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها توفر الحافز الغير المادية والتي غالباً ما تكون ضمن تحكمه.

سادساً: مبدأ الثبات (المساواة):

يتعلق مبدأ الثبات بضرورة تأكد المشرف بثبات نظام الحوافز لديه عبر الوقت وبين الأفراد، حيث يحصل المرؤوسين المؤدين نفس العمل والانتاجية على نفس المكافأة ولا تختلف باختلاف الأشخاص أو اختلاف الفترة الزمنية.

سابعاً: مبدأ التحكم:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تحكم الموظف في السلوك المرغوب فيه كالمحافظة على الدوام، أما إذا كان الموظف غير قادر على أداء سلوك معين مطلوب نظراً لأسباب خارجه عن تحكمه كفشل قسم معين في أداء العمل المطلوب منه والمتعلق بعمل المرؤوس المراد تحفيزه استخدام الحافز في هذا الجانب سيعود بانعكاسات سلبية على الأداء

إن درجة التأثير على المرؤوسين يعتمد على أنواع الحوافز وتعددها المتوفرة لدى المشرف وكيفية استخدامها، لذا فإنه ينبغى من كل مشرف تدوين جميع الحوافز المتوفرة لديه ومن ثم محاولة إيجاد الربط بين السلوك المرغوب من كل موظف والحافز الذي يدفعه للقيام به.

المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز،نقدم هنا دليلاً للخطوات التي يجب أن تمر بها،و بإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً لظروفها و إمكاناتها، **وهذه الخطوات هي:**[1]

١. مرحلة الدارسة والإعداد.

٢. مرحلة وضع الخطة.

١ أ.د. مؤيد سعيد السالم و أ.د.عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٩٩ - ٢٠٠

٣. مرحلة تجريب الخطة.

٤. مرحلة التنفيذ والمتابعة.

المرحلة الأولى: الدارسة والإعداد:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية و الإدارية والاقتصادية والقانونية.من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترات السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها،كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

المرحلة الثانية: وضع الخطة:

في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها،ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي **تسير على الخطوات التالية:**

١. تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين بها.

٢. تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب و الأجور.

٣. تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي او جماعي.

٤. تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

٥. تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

ولابد أن تكون الخطة واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية.

المرحلة الثالثة: تجريب الخطة:

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المُناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من اجل شرح الخطة

لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها،وننصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.ويفضل اختيار احد أقسام المنظمة او مجموعة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.

المرحلة الرابعة: التنفيذ والمتابعة:

على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة او على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل كامل.ويجب على الإدارة أن تتابع عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها و أسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ القرار المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

إرشادات لتتحقق الفعالية لنظام الدافعية والتحفيز:

لتتحقق الفعالية لنظام الدافعية والتحفيز عليك إتباع ما يلي:

١. لا تفترض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الأسلوب أو الأدوات، فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق.
٢. أن تدرك أن هناك اختلافاً بين الموظفين، فإن خلفية كل موظف أهدافه. طموحاته، وخبرته التي يمكن أن توضح إلى حد كبير رغباته.
٣. لا تخلط بين المعنويات للموظفين والدوافع فإنه يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم.
٤. أعمل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء.
٥. أعمل على تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمجازاة كلما ضعف تأثيرها.
٦. لا تطلق تهديدات فارغة فإن أعمالك تتكلم أفضل من كلماتك.

٧. أعمل على جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين.

٨. استمع إلى الموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل .

بعض مشكلات الحوافز:

تواجه عمليات تطبيق الحوافز الكثير من المشكلات والتي ينبقي على الإدارة أن تعمل جادة على تذليلها دفعاً للعاملين في سبيل تحقيق أهدافها يمكن حصر أهم المشكلات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي: **وتتمثل مشكلات تطبيق الحوافز فيما يلي:**(1)

١. عدم وضوح ودقة المعايير التي يتم قياس وتقييم العمل وفقها لمنح الحوافز حيث لا تجد هنالك تخطيطاً واضحاً وسليماً لنظم الحوافز.

٢. أحياناً لا تلتزم المنظمة بصرف الحوافز والمنافع رغم اعتمادها باعتبارها بنود أقل أهمية بحيث لا تُصرف إلا من فوائض الأموال، وبالتالي تتأخر وتأتي بنتائج عكسية على نفسيات العاملين.

٣. عدم تمكن ادارة المنظمات من وضع شروط خدمة مجزية.

٤. عدم مصداقية الإدارة بالمنظمات على تنفيذ ما توعد به العاملين عند الإنجاز

٥. كذلك كثيراً ما تعجز وزارة المالية عن الوفاء بالميزانيات المعتمدة للعام وبالتالي يتعذر الوفاء بصرف الاستحقاقات من الحوافز والمزايا والخدمات.

٦. تباين شروط الخدمة بين المنظمات العامة منها والخاصة مما يثير الكثير من الإحساس بالظلم وعدم العدل في المعاملة للجهد الواحد.

٧. نظام تطبيق الحوافز الخاطئ هو الذي يساوي بين الذين يعملون والذين لا يعملون. وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد.

٨. أن تكون غالبية الحوافز جماعية مما يفقدها قيمتها.

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٤٦ - ٢٤٧

٩. أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تبتعد تماماً عن معدل الأداء ومدى قدرته على تحقيق المطلوب بفاعلية.

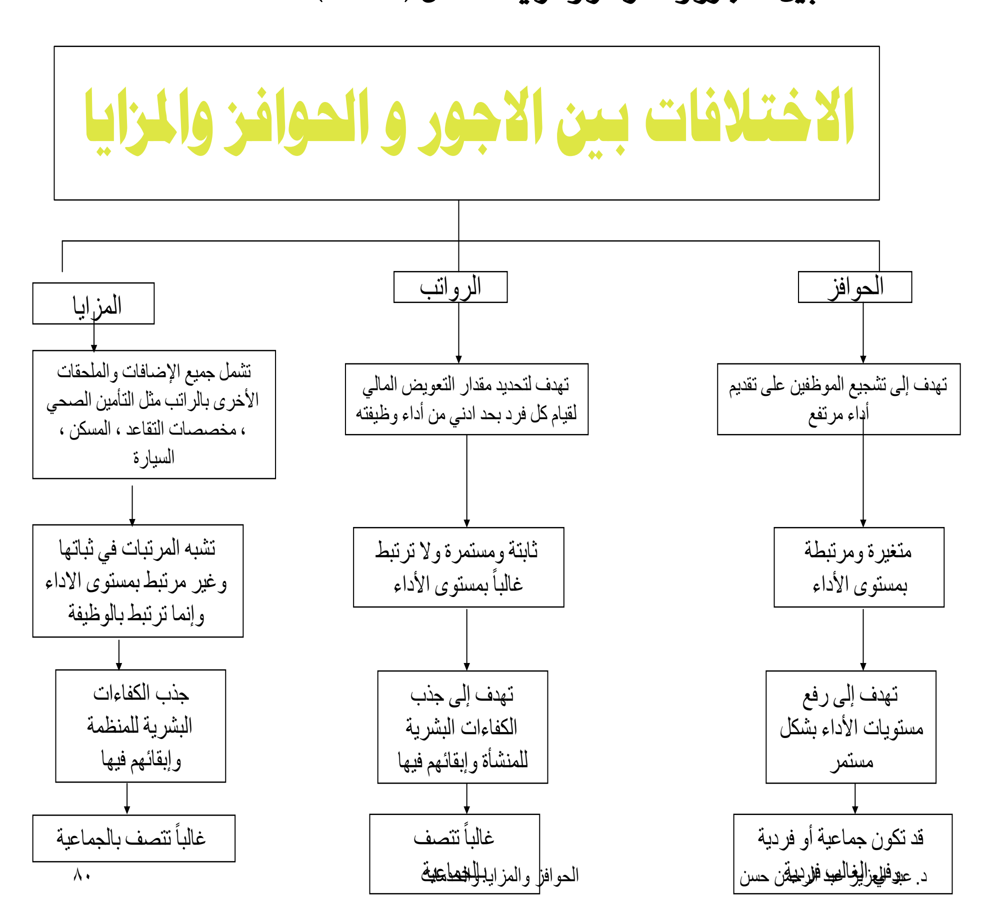
١٠. عدم الاهتمام بالحافز المعنوي مثل الاهتمام بتحسين بيئة ومكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية.. الخ.

١١. شعور الموظفين بانعدام الحافز المعنوي المتمثل في مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم.

١٢. سوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز بصرف النظر عن مؤثراته السلبية على الموظف.

١٣. عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز.

الاختلافات بين الأجور والحوافز والمزايا ... شكل (٣ -١٢)



الفصل الثالث عشر

المزايا والخدمات

Facilities and Services

- ☒ مقدمة.
- ☒ مفهوم المزايا والخدمات.
- ☒ مبررات تقديم المزايا والخدمات.
- ☒ أنواع المزايا والخدمات.
- ☒ تعريف الأفراد بالمزايا والخدمات.
- ☒ الخطة المرنة للمزايا والخدمات.
- ☒ شروط نجاح برنامج المزايا والخدمات.
- ☒ الاختلافات بين الأجور و الحوافز والمزايا.
- ☒ مشكلات تطبيق الحوافز والمزايا والخدمات.

مقدمة

إن إنتقاء وتعيين الأفراد الجيدين ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عمل غير متكامل ما لم تقوم المنظمة بصيانتهم و إشباع رغباتهم ببعض المزايا والخدمات لكي تستطيع الاحتفاظ بهم راغبين في العمل يؤدون المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية.

مفهوم المزايا والخدمات:

تمثل المنافع المتمثلة في مزايا وخدمات الأفراد،تلك المكافآت التي تمنحها المنظمة للأفراد لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة.على عكس الأجور والمرتبات والحوافز، ففي المزايا والخدمات لا ترتبط المكافآت بأداء الأفراد ويشير حجم وأهمية هذه المزايا إلى أهميتها كجزء كبير من التعويضات التي يحصل عليها الفرد.[1]

وتمثل المزايا والخدمات او المنافع نوعاً من الحوافز غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها بشكل تطوعي او إلزامي يفرضه القانون.وتمنحها المنظمة للأفراد لمجرد كونهم أعضاء فيها وينتمون إليها، وبذلك فهي بمثابة مقابل لعضوية الفرد وإنتمائه إلى المنظمة وهي لا ترتبط بأدائه.[2]

لا تكتفي الإدارة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية الايجابية والسلبية لعامليها بل تعمل على تقديم عدد من المزايا إلى جانب الأنواع المختلفة من الخدمات الاجتماعية

١ د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٧

٢ أ.د. مؤيد سعيد السالم و أ.د.عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٠

الاخرى. وتسعى الإدارة لتقديم المزايا والخدمات لعامليها تحقيقاً لعدة أغراض من أهمها جذب العاملين وزيادة تمسكهم بالعمل والاستمرار في المنظمة، كما أن المزايا والخدمات تهيئ المناخ التنظيمي الملائم الذي يُشعر الأفراد بالأمان فتزيد درجة رضاهم نتيجة إشباع حاجاتهم وترفع كفاءتهم الإنتاجية.[١]

مبررات تقديم المزايا والخدمات:

هنالك عدد من المبررات التي تدعو المنظمة للإهتمام ببرنامج المنافع والمزايا والخدمات، **ومن أهم هذه المبررات:**[٢]

١. أن قوة الإدارة والمنظمة نابعة من قوة العاملين فيها وان رفاهيتها من رفاهيتهم، لذا فان تقديم الخدمات والمزايا المتنوعة لهم وسيلة لرفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم وبالتالي إنتاجية المنظمة.

٢. الاحتفاظ والإبقاء على الأفراد الكفوئين في المنظمة وتقليل معدلات تركهم لها.

٣. لا يمكن للمنظمة أن تتجاهل ما تقدمة المنظمات المنافسة في سوق العمل.فإذا أرادت هذه المنظمة استقطاب أحسن الكفاءات البشرية او المحافظة على ما لديها لابد أن تقدم لهم المنافع والخدمات والمزايا الإضافية بشكل يتوافق مع (أن لم يزيد على) ما هو سائد في المنظمات المنافسة.

أنواع المزايا والخدمات:

بصفة عامة يمكن تجميع وتصنيف هذه المزايا والخدمات في خمس مجموعات رئيسة هي:[٣]

١. **المطلوبة قانونياً:** مثل التأمين الاجتماعي،تعويضات العاملين،تعويضات البطالة، تعويضات العجز.

---

١ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، مرجع سبق ذكره، ص٢٩٢

٢ أ.د. مؤيد سعيد السالم و أ.د.عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠١

٣ د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٨

٢. **المرتبطة بالمعاشات:** مثل المعاشات،المعاش المبكر،المعاش نتيجة العجز، إجازة للالتحاق بالتجنيد.

٣. **المرتبطة بالتأمين:** مثل التأمين الصحي،الأمن ضد الحوادث، التأمين على الحياة، التأمين ضد العجز.

٤. **الدفع للوقت بدون عمل:** مثل الإجازات، العطلات الرسمية، الإجازات المرضية، الإجازات الاعتيادية،الإجازات العارضة، الإجازات المحلية، إجازة الحج لأول مرة، إجازة الالتحاق بالتجنيد، الاذونات الشهرية.

٥. **أخرى:** مثل وجبات مقدمة من المنظمة،تكاليف الانتقال، تسهيلات ترفيهية.

ويمكن تصنيف برامج المنافع والمزايا والخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين فيها إلى قسمين رئيسيين لهما إشتقاقات فرعية **وهما:**[١]

القسم الأول: برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة:

وتتضمن برامج عديدة من بينها مدفوعات الإجازات والعطلات ومكافآت التقاعد والتأمين بأنواعه ومكافآت الاقتراحات و البناءة وميزة هذه الخدمات أنها مالية ويشترك في الحصول عليها جميع الموظفين **ومنها:**

١. **مدفوعات الإجازات والعطلات:** تتعدد مدفوعات العطلات والإجازات وفقاً لأنظمة الدول والأنظمة والمنظمات الداخلية وتشمل الإجازات المرضية وأجازات الولادة والأمومة للسيدات والإجازات الدينية (أعياد الفطر والضحية والميلاد مثلاً) .أما العطلات فهي الإجازات الطويلة التي يستحقها الموظف سنوياً تترواح ما بين أسبوع إلى شهر.

٢. **الراتب التقاعدي:** حيث تلتزم المنظمات بدفع علاوات تقاعدية إلى جانب ما يُستقطع من راتب الموظف شهرياً إلى ادارة الأفراد لاستثمارها ثم تُدفع للموظف عند استحقاقه التقاعد في شكل رواتب تقاعدية شهرية.

---

١ أ.د. مؤيد سعيد السالم و أ.د.عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠١ - ٢٠٣

٣. **التأمين:** تتعدد أنواع التأمين التي يستفيد منها الموظف واهم هذه التأمينات:التأمين ضد الحوادث والتأمين الصحي، وغالباً ما تأخذ هذه التأمينات صفة الجماعية لا الفردية.

٤. **مكافآت الاقتراحات البناءة:** تقوم بعض المنظمات بتقديم مكافآت مالية للاقتراحات التي تُسهم في تحسين نوعية الإنتاج او الأداء او تحقيق وفورات مالية في مجالات العمل.

القسم الثاني: برامج الخدمات الاجتماعية:

والخدمات الاجتماعية ليست ذات صبغة مالية مباشرة،بالرغم من أنها أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قِبل المنظمة للعاملين وعوائلهم، إلا أن بعضها قد لا يُغطي بالضرورة جميع العاملين. والهدف الأساسي من تقديم هذه الخدمات والمزايا هو الترفيه ورفع الروح المعنوية للعامل وتنمية مشاعر الانتماء للمنظمة ومن أهم هذه الخدمات والمزايا: (الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية والنفسية والنوادي الرياضية، والنوادي الاجتماعية، والرحلات الترفيهية والإسكان المجاني او المخفض ووجبات الطعام المدعومة والترحيلات ومراكز البيع المخفضة والخدمات التعليمية والخدمات الخاصة بالأطفال كدور الحضانة وغيرها من الخدمات والمزايا الاجتماعية).

تعريف الأفراد بالمزايا والخدمات:

بالرغم من تقديم معظم المنظمات لشكل او آخر من هذه المزايا والخدمات إلا أن الفرد العادي لديه فكرة ضئيلة عن المنافع التي يحصل عليها.فلماذا لا يعرف الأفراد معرفة تامة بهذه المنافع...؟ **ويمكن إرجاع عدم المعرف هذه إلى عدة تفسيرات منها:**[١]

١. أن المنظمة لا يبذل أي مجهود لتعريف الفرد بهذه المزايا.

٢. أن المعلومات او الأسلوب المستخدم لوصف هذه المنافع غير مفهوم او غير فعال لذلك لابد من الاهتمام بإمكانية قراءة وفهم المنافع والمزايا المختلفة.

---

١ د. راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٩

ويمكن إرسال خطابات او مطبقات او إعلانات او عبر اللقاءات والاجتماعات بالأفراد لإعلامهم بمثل هذه المزايا والخدمات .

الخطة المرنة للمزايا والخدمات:

لابد لكي تحقق المنظمة أقصى عائد من المنافع والمزايا التي تقدمها للأفراد مثل: (الرضا، الدافعية،معدل دوران منخفض، علاقة طيبة مع النقابات) أن تقدم تلك المنافع والخدمات التي يُفضلها الأفراد.ولكن غالباً لا يحدث هذا، حيث تقوم المنظمة بتقديم المزايا والخدمات كمجموعة موحدة لكل الأفراد، وغالباً ما يتم إختيار هذه المنافع بواسطة الإدارة العليا وإدارة الأفراد.وتقدم المنظمة عادة نوعية موحدة من المزايا والخدمات لكل الأفراد، مفترضة بذلك أن الأفراد جميعهم لهم نفس الأهداف ونفس الرغبات.ولكن مفهوم الفرد او العامل المتطابق:(وهو أن الفرد العامل هو الرجل، في عمر متوسط،يعمل وقت كامل،لديه زوجة ربة أسرة) لم تعد موجودة الآن.ويرجع هذا إلى اختلاف مزيج القوى العاملة وعدم تجانسها وقد أوضحت بعض الدراسات أن عوامل مثل:(العمر والجنس والحالة الاجتماعية وعدد الأفراد الذين يعولهم العامل وعدد سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي) كل هذه العوامل تؤثر على تفضيلات المنافع المختلفة.

ونتيجة لاختلاف رغبات الأفراد فيما يتعلق بالمزايا والخدمات فان بعض المنظمات لجأت إلى تقديم خطة مرنة منذ منتصف السبعينات ووفقاً للخطة المرنة للخدمات والمزايا فان الفرد يكون لديه بعض الحرية في اختيار بعض المزايا او الخدمات التي سيحصل عليها.وتنطوي فكرة الخطة المرنة للمنافع على السماح للفرد بإختيار أكثر المنافع تناسباً مع حاجاته الشخصية ونمط حياته.وتسمى الخطط المرنة أيضاً بخطط الكافتيريا للمنافع،ويرجع ذلك إلى أن هذه المنافع تقدم قائمة متنوعة يمكن للفرد الاختيار فيما بينها. وتختلف المنظمات في مدى الحرية التي تمنحها للفرد في اختيار ما يرغبه ويفضله من مزايا وخدمات،فبعض المنظمات تجعل اختيار الفرد في أضيق

الحدود،أي في أنواع معينة من المنافع ومنظمات أخرى تسمح للفرد باختيار من نطاق واسع من الاختيارات.[1]

لماذا تتميز الخطط المرنة بالجاذبية...؟

تفضل المنظمات الخطط المرنة لعدت أسباب منها:[2]

١. تمثل المزايا والخدمات جزءاً متزايداً من تعويضات الفرد الكلية لذلك تزداد أهميتها بالنسبة للفرد.

٢. تغيير أنماط الحياة يجعل الفرد يعيد تقييمه لبعض أنواع المزايا والخدمات التقليدية.

٣. المزايا والخدمات تفيد في جذب والحفاظ على الأفراد.

٤. زيادة تكلفة المنافع تؤدي بالمنظمة إلى محاولة تعريف الفرد بالتكلفة الحقيقية لهذه المزايا والخدمات.

٥. لان بعض المزايا والخدمات تخضع للضريبة وبعضها لا يخضع فان المزيج المختلف لأنواع مختلفة من المنافع ولأفراد مختلفين قد يمثل جاذبية ومنفعة بالنسبة للمنظمة.

٦. الخطة المرنة قد تؤثر تأثيراً ايجابياً على اتجاهات وسلوك الأفراد.

المشاكل المترتبة على الخطة المرنة للمنافع:

لا تخلو الخطة المرنة للمزايا والخدمات من العيوب والمشكلات والتي تتمثل فيما يلي:[3]

١. تطلب الخطة المرنة جهداً كبيراً لإدارتها.

---

١ المرجع نفسه ، ص ٣٣٠

٢ المرجع نفسه ، ص ٣٣١

٣ المرجع نفسه ، ص ٣٣٢

٢. رفض النقابات لهذا النوع من الخطط،لأنه يفقد سيطرتها على برامج المزايا والخدمات.
٣. قد لا يختار الأفراد المزايا والخدمات التي في صالحهم.
٤. تحد قوانين الضريبة من مرونة الفرد في مواقف معينة.

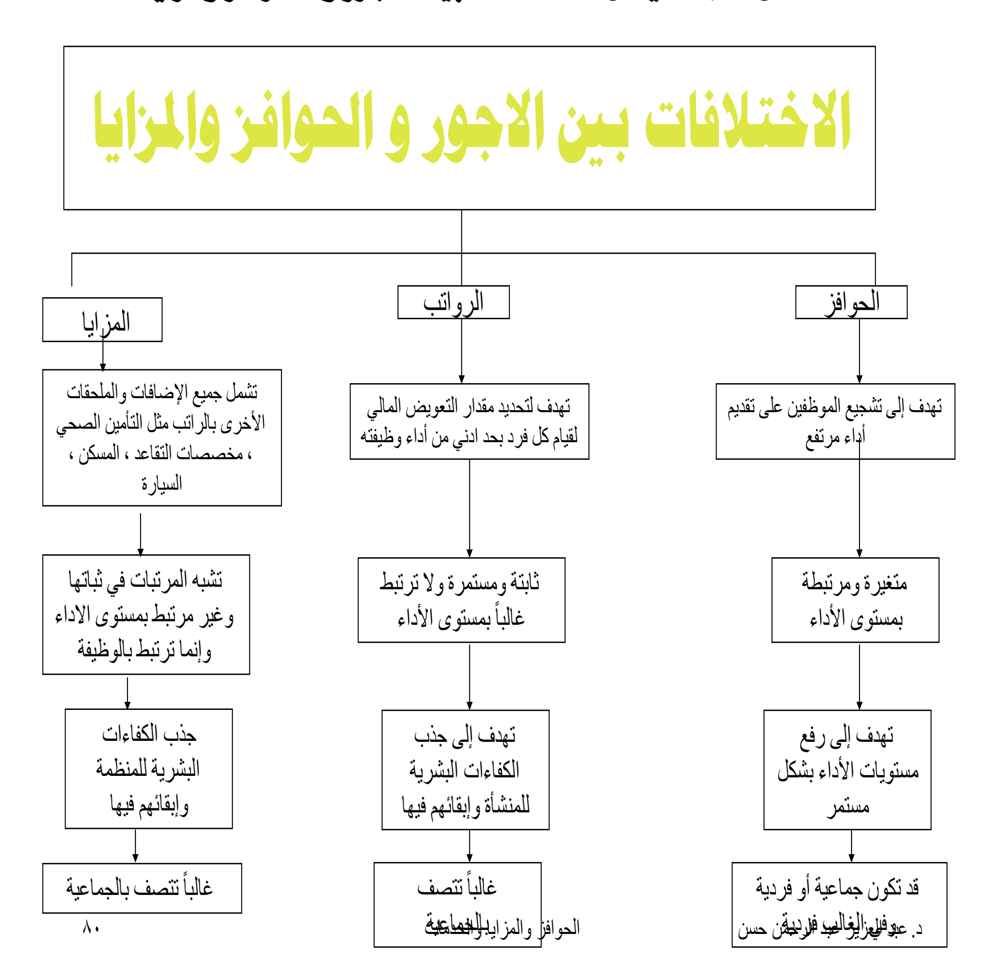
شروط نجاح برنامج المزايا والخدمات:

يشترط لنجاح النظام الذي تضعه ادارة المنظمة لتقديم المزايا والخدمات عدة شروط **من أهمها:**[١]

١. تحديد الهدف من تقديم المزايا و الخدمات كالشعور بالأمن وزيادة الانتماء للمنظمة
٢. وضع خطة تُلبي احتياجات حقيقية للعاملين.
٣. وضوح المزايا وإتاحة الفرص للعاملين لمناقشتها.
٤. التأكد من تنفيذ الخطط بوصول المزايا لمستحقيها.
٥. الاستماع لشكاوى ومقترحات العاملين بشأن المزايا والخدمات المقدمة إليهم.
٦. أن يكون برنامج المزايا والخدمات اقتصادياً فلا يفوق عائد تكلفته
٧. ألا يمثل برنامج المزايا والخدمات عبء على ميزانية المنظمة بتقديم مزايا غير ضرورية.
٨. يجب أن يُشبع البرنامج الحاجات المادية والاجتماعية للعاملين.
٩. متابعة وتقييم البرنامج وتحديد نُقاط القوة والضعف فيه.
١٠. تعديل البرامج الحالية وتطوير البرامج المقبلة بناءً على نتائج التقويم.

١ د. محمود محمد السيد و د. تحية محمد حسني، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٩٤ - ٢٩٥

الشكل (١٣/١) يمثل الاختلافات بين الأجور و الحوافز والمزايا



مشكلات تطبيق الحوافز والمزايا والخدمات:

تواجه عمليات تطبيق الحوافز والمزايا والخدمات الكثير من المشكلات والتي ينبقي على الإدارة أن تعمل جادة على تذليلها دفعاً للعاملين في سبيل تحقيق أهدافها .وتتمثل مشكلات تطبيق الحوافز والمزايا والخدمات **فيما يلي:**[1]

١. عدم وضوح ودقة المعايير التي يتم قياس وتقييم العمل وفقها لمنح الحوافز حيث لا تجد هنالك تخطيطاً واضحاً وسليماً لنظم الحوافز.
٢. أحياناً لا تلتزم المنظمة بصرف الحوافز والمنافع رغم اعتمادها باعتبارها بنود أقل أهمية بحيث لا تُصرف إلا من فوائض الأموال، وبالتالي تتأخر وتأتي بنتائج عكسية على نفسيات العاملين.
٣. عدم تمكن ادارة المنظمات من وضع شروط خدمة مجزية.
٤. عدم مصداقية الإدارة بالمنظمات على تنفيذ ما توعد به العاملين عند الإنجاز.
٥. كذلك كثيراً ما تعجز وزارة المالية عن الوفاء بالميزانيات المعتمدة للعام وبالتالي يتعذر الوفاء بصرف الاستحقاقات من الحوافز والمزايا والخدمات.
٦. تباين شروط الخدمة بين المنظمات العامة منها والخاصة مما يثير الكثير من الإحساس بالظلم وعدم العدل في المعاملة للجهد الواحد.

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٤٦ - ٢٤٧

الفصل الرابع عشر

الرضا الوظيفي

Job Satisfication

- ☒ مقدمة.
- ☒ مفهوم الرضا الوظيفي.
- ☒ الرضا في الاصطلاح.
- ☒ مفهوم الوظيفة.
- ☒ الرضا الوظيفي.
- ☒ أهمية تحقيق الرضا الوظيفي.
- ☒ متطلبات و وسائل الرضا الوظيفي.
- ☒ شروط تحقيق الرضا الوظيفي.
- ☒ عناصر الرضا الوظيفي.
- ☒ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- ☒ مضادات الرضا الوظيفي.
- ☒ كيفية تحقيق الرضا الوظيفي.
- ☒ نتائج عدم الرضا الوظيفي.
- ☒ عشر نصائح لتعزيز الرضا الوظيفي.

مقدمة

يشير مفهوم الرضا عن العمل او الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو استحسانه وقبولهم للعمل الذي يزاولونه،فقبول الأفراد للعمل يولد لديهم مشاعر الرضا عنه فيؤثر على العمل بدرجة كبيرة عن الكثير من الظواهر في المنظمة ومن هذه الظواهر معدل دوران العمل، ومعدلات الغيابات والشكاوى ومعدلات الحوادث أثناء العمل والرضا عن العمل ومعدلات الأداء. لذلك فان كثيراً من المنظمات تجرى مسوحات ودراسات دورية حول رضا الأفراد العاملين عن أعمالهم لكي تكون معرفة ودراية وإدراكاً لمشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا. أن الرضا عن العمل هو جزء من الرضا عن الحياة بصورة عامة حيث أن البيئة الخارجية هي الأخرى تؤثر على مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة رضاهم ولقد أثبتت الكثير من الدراسات حول رضا الأفراد أن هنالك مجموعة من العوامل البيئية تشكل في مجموعها الرضا العام للأفراد العاملين هذه العوامل منها ما يتعلق بواقع العمل في المنظمة ومنه ما يتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم وخصائصهم ورغباتهم ومداركهم. و مفهوم الرضا عن العمل او الرضا الوظيفي يعني السعادة أو الشعور الذي يتحقق عن طريق العمل وبالتالي يؤدي إلى حماس الفرد ودفعه للعمل أو ارتباطه به، ويحدث الرضا عندما يحس العامل أن ما يتحصل عليه من العمل يفوق ما كان يتوقعه منه، إذ أن الرضا هو ما يحصل عليه الفرد من إشباعات وما يتوقعه من العمل، وهو بالتالي حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد من العمل وما يحصل عليه فعلاً.وبالتالي فان الرضا عن العمل يؤثر على الأداء والإنتاجية.

مفهوم الرضا الوظيفي:

المعنى اللغوي للرضا:

الجذر الغوي لهذه الكلمة هو الفعل الثلاثي (رضى) يرضى رضاً ورُضاً ورِضاً ورِضواناً ورُضواناً و...مرضاة فهو راضٍ من قوم رُضاة ورضى من قوم أرضياء ورُضاة،ورضيت عنك وعليك،... والاسم الرضاء، ممدود...أرضاه: أعطاه ما يرضيه...وترضاه:طلب رضاه، والرضا: مقصور:ضد السخط، وفي حديث الدعاء"اللهم إني أعوذ برضاك من سخطك، وبمعافاتك من عقوبتك، وبك منك لا أحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك"، الرضا من صفات القلب وتثنيته رضيان ورضوان.[1]

الرضا في الاصطلاح:

يتحدث كُتاب الإدارة المعاصرون عن الرضا الوظيفي job satisfaction وينظر جيبسون وزميلاه إلى الرضا الوظيفي والروح المعنوية morale كعاملين متشابهين يشيران إلى مدى إشباع المنشأة لحاجات العنصر البشري العامل بها ويعتبرون الرضا معبراً عن ذلك ويشيرون إلى وجهة النظر، ودوران العمل،ومعدل الغياب، والشكاوى، ضمن المعايير التي تنم عن الرضا.[2]. ويضيف حامد بدر" أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة العمل نفسه، طبيعة الإشراف، الاعتراف من الآخرين".[3]. أما أحمد صقر عاشور فيقول: "أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل

١ابن منظور،**لسان العرب**،د.ط (بيروت:دار صادر ودار بيروت للطباعة والنشر، ١٣٨٨هـ ١٩٦٨م) ص ص٣٢٤،٣٢٣

2- Gibson & Ivancevich & Donnely: **Organizations: structure**: behavior & performance6thed (Illinois Irwin1988)p38

٣ صلاح الدين محمد عبد الباقي،**السلوك الفعال في المنظمات**،د.ط(الاسكندرية،الدار الجامعية، ٢٠٠٤م)ص١٧١

عليها من عمله"[١]. كما "أن الرضا عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو أعمالهم وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة"[٢]

يلاحظ أن التعريف الأخير هذا يضيف إلى التعريفات السابقة عنصر الأداء، ويضيف إليها المعيار الذي يُقاس عليه العائد من الوظيفة "وما ينبغي أن يحصلوا عليه"، ويضيف إليها متغير الاتجاه،ويضيف إليها أنه مشاعر،أي أنه حكم يصدره العامل أو يشعر به نحو الوظيفة.

ويضيف مصطفى نجيب جاويش أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع: [٣]

١. الحاجات.
٢. الرغبات.
٣. التوقعات.

ويكون إشباع هذه الثلاث من خلال:

١. العمل نفسه.
٢. بيئة العمل.
٣. الثقة.
٤. الولاء والانتماء للعمل.

يلاحظ أن مصطفى نجيب جاويش يحاول أن يربط العائد من الوظيفة بما يحتاجه العامل ويرغبه ويتوقعه منها، سواء في الوظيفة نفسها أو في بيئتها، ويضيف لذلك

١- المرجع نفسه، ص.١٧١

٢-المرجع نفسه، ص١٧٢

٣-المرجع نفسه،ص١٧٢

ثقته وولاءه وانتماءه للعمل.أما super يضيف تعريفاً آخر مفاده أن رضاء الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لميوله وقدراته وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته. [١] يلاحظ أن هذا التعريف يضيف القدرات والسمات الشخصية والموقع العلمي وطريقة الحياة التي تُمكن الشخص من أداء رسالته.ويقول أ.د.الهادي عبد الصمد متحدثاً عن الرضا الوظيفي job satisfaction "هو ذلك الشعور الايجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل بها من حيث التوافق بينه وبين المناخ الداخلي للمنظمة واستقرار القناعة في نفسه بأن توقعاته ورغباته مشبعة" [٢]

تتفق هذه التعريفات جميعاً أن الرضا شعور أو مشاعر يجدها الإنسان تجاه وظيفته، بقول ثيودور هيربرت" يطلق على استجابة الفرد حيال وظيفته الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي" [٣] فالرضا الوظيفي في نظره"استجابة شخصية وحالة عاطفية وجدانية"[٤]و في ذلك يتفق المعنى اللغوي - الذي يصف الرضا بأنه من صفات القلب - مع المدلول الاصطلاحي. ثم تتشعب الآراء بعد ذلك حول الأسباب التي تثمر الرضا، فيعدد كل كاتب العوامل التي تتكشف له ويعبر عنها بلغته وأسلوبه، فيفصل بعضهم ويُجمِل آخرون، ويذكر بعضهم السبب بلفظ ويذكره آخر بلفظ غيره.وربما كان صواباً بعض ما ذهب إليه هيرزبيرج من أن العوامل المتعلقة بالوظيفة تندرج في مجموعتين:

١-المرجع نفسه،ص ١٧٢

٢-عبد الهادي عبد الصمد عبدالله،**الإنسان والتنظيم**،دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر والمشكلة السلوكية من منظور إسلامي،د.ط(راس الخيمة، المكتب العربي للعلاقات الثقافية،١٩٩٩م) ص٣٧٥

٣ - Theordore T Herbert**: Dimensions of organizational behavior**(New York Macmillan publishing co Inco 1981)pp133&134

٤ -المرجع نفسه، ص١٣٤

تتعلق **أولاهما** بالوظيفة نفسها، وتشمل **الأُخرى** عوامل خارجة عن الوظيفة، وقد أيد أ.د.الهادي عبد الصمد فكرة هيرزبيرج بقوله"إن فكرة هيرزبيرج حول مثيرات العمل(أي العوامل الدافعة وارتباطها بالعمل نفسه) لهي فكرة صائبة، وقد تعززت هذه الفكرة بكثير من الدراسات التي أوضحت أن الرضا الحقيقي يتأتى من عوامل متمركزة حول العمل نفسه، أما العوامل الأخرى...فإنها غالباً ما ترتبط بالبيئة الخارجية للعمل"[1]،ولا يناقض قولهم إن الرضا حالة نفسية ذهنية، وأنه مشاعر شخصية،قول أهل اللغة أنه من أعمال القلوب فهذه كلها من أعمال القلوب، وكلها أحوال مستترة دفينة في الداخل لا يمكن الإطلاع عليها ، ولذلك يحاول الذين يدرسون الرضا أن يفعلوا ذلك من خلال الآثار الظاهرة التي يعتقدون أن لها علاقة بالرضا، فينظرون إلى معدل الغياب، فإذا وجدوه مرتفعاً استنتجوا عدم الرضا، وإذا وجدوه عكس ذلك استنتجوا الرضا، وينظرون إلى معدل دوران العمل حيث يشير انخفاضه عندهم إلى الرضا، ويشير ارتفاعه إلى عدم الرضا، وينظرون إلى مستوى الأداء ويعتقدون أن ارتفاع مستوى الأداء يشير إلى الرضا وأن انخفاضه يشير إلى عدم الرضا...وهكذا ينظر الدارس للرضا الوظيفي إلى الظواهر المختلفة ويحاول أن يستنتج منها مستوى الرضا.

ثم يحاول دارس الرضا أن يبحث عن الأسباب التي تؤثر في هذه الظواهر:لماذا ارتفع دوران العمل ؟لأن الأجر...،لأن الوظيفة...، لأن خصائص التنظيم الإداري....، الخ. فيذهب إلى أن هذه هي العوامل التي تؤثر في الرضا فيزداد الرضا وينخفض تبعاً لها.يقول ثيودور هيربرت "يعتمد مستوى الرضا الذي يحسه الفرد حيال وظيفته أو شعوره بالمتعة أو بمشاعر إيجابية حيال وظيفته على إحساسه بأنها تشبع أو تقود إلى إشباع حاجاته" [2].

١ عبد الهادي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص ص٣٧٧،٣٧٦

٢-تيودور هيربرت،مرجع سبق ذكره،ص ص١٣٤،١٣٣

وقد مر في التعريفات التي سلفت أن جيبسون وزميلاه يشيرون إلى وجهة النظر، ودوران العمل، ومعدل الغياب، والإجهاد، والشكاوى،ضمن المعايير التي تنم عن الرضا كما مر أن إشباع حاجات الإنسان يتحقق عن طريق الأجر،ظروف العمل،طبيعة العمل نفسه،طبيعة الإشراف، والاعتراف من الآخرين.[1]. ويشير ثيودور هيربرت إلى التكنولوجيا، التخصص،الهيكل التنظيمي، مجال الوظيفة، تصميم الوظيفة، حجم المنشأة كعوامل تؤثر في الرضا [2].ويعدد شرودن وشيرمان العوامل المتعلقة بالرضا، ويشملان ضمنها" محتوى الوظيفة، الإشراف، أسلوب الإدارة، فرص التقدم أمام الفرد،الأجر والفوائد المالية الأخرى، الزملاء، وظروف العمل"[3]

يتضح مما سلف أن الرضا حالة شعورية يحسها الإنسان ولا يراها غيره، ولكن يجد آثارها في قسمات وجهه، ونبرات صوته،وحركات جسمه، وغير ذلك؛ فإذا سلمت على صديق فرد عليك ببرود علمت أنه غير راض،وإذا دخلت على أهلك فوجدت بعضهم يبكي علمت أن البكاء من علامات عدم الرضا...وهكذا، ولكن هل تستطيع أن تعرف السبب من وراء عدم الرضا؟ قد تسأل الباكي عن السبب فيقول لك لاشيء، وتسأل صديقك عن سبب بروده فيجيبك بأنه لا يدري.

ولقد حاول هيرزبيرج في نظريته ذات العاملين أن يصنف العوامل المتعلقة بالوظيفة في مجموعتين:[4]

(أ)العوامل الدافعة.

(ب)عوامل صحة البيئة.

---

١ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره،ص١٧١

٢-تيودور هيربرت، مرجع سبق ذكره،ص ص١٣٣ -١٤١

3-Chruden &Sherman:Personnel management:4thed(Ohio: South Western Publishing Co 1972)p312

٤-عبد الهادي عبد الصمد،مرجع سبق ذكره، ص ص٣٧٦ -٣٧٧

وكان يحاول وهو يصنف العوامل بهذه الطريقة أن يفرق بين الرضا الوظيفي والسخط الوظيفي، أو بين شعور الفرد نحو العوامل المختلفة وشعوره حيال وظيفته، معتقداً أن وجود بعض العوامل ضروري ولكنه لا يؤثر على شعور الفرد حيال وظيفته، بمعنى أن الفرد يفتقد بعض العوامل ويحتاج إليها في مكان عمله،ويسخط إذا افتقدتها بيئة العمل، ولكنه قد لا يحس بالرضا لمجرد وجودها ضمن بيئة العمل.

وقد اهتم علماء النفس بتعريف الرضا الوظيفي منذ أن بدأت دراسة هذه الظاهرة، فيرى "هوبك ١٩٣٥م " أن الرضا الوظيفي يعني (مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق:إنني راضٍ في وظيفتي). ويرى "فروم Vroom 1964 " أن الرضا هو (المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغليها نتائج ذات قيم ايجابية،أي أن عبارة الرضا الوظيفي ترادف التكافؤ).

أما "لولير١٩٦٣م" فيرى أن كافة نظريات الدوافع والحوافظ وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول المرء على مزيد مما كان يريد جعله أكثر قناعة ورضا ويعتبر كل من " لاند وترامبو ١٩٨٠م" أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة تستخدم بها عبارة (نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود الفعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام).

مفهوم الوظيفة:

يلاحظ أن الوظيفة وبيئتها تحتل مساحة واسعة عند الحديث عن الرضا الوظيفي، من ذلك قول أ.د.الهادي عبد الصمد:"فالرضا الوظيفي حالة نفسية -ذهنية تتكامل فيها شخصية الموظف مع موجبات عمله، ويستغرقه العمل، ويحقق أمانيه في الكسب والنمو، وقد يوصف الشخص من خلال هذه الحالة بأنه شخص متكامل في وظيفته، أي أن مشاعره متسقة تماماً مع مقتضيات الوظيفة، فيشعر بأن وظيفته جزء من شخصيته. فالرضا يتأتى -إذن - من إدراك الشخص لعمله وامتزاجه به"[1] ومنها

١-المرجع نفسه،ص٣٧٦

قول أحمد صقر عاشور"أنه محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله"[1] وغير ذلك كثير مما سلف ذكره؛ فما هي الوظيفة...؟ وكيف تحقق الرضا...؟

الوظيفة لغة:

ورد في لسان العرب أن "الوظيفة من كل شئ:ما يقدر له في كل يوم، وجمعها: الوظائف، والوُظُف، ووظّف الشيء على نفسه ووظّفه توظيفاً:ألزمها إياه"[2]

الوظيفة اصطلاحاً:

قال د. محمد سعيد عبد الفتاح"يقصد بالوظائف الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف"[3] وقال ثيودورت هيربرت"يقصد بوظيفة الفرد ما يؤديه من عمل على سبيل الدوام مقابل عوض أو مكافأة"[4] وقال شرودن وشيرمان"يقسم عمل المنشأة إلى وحدات أو نشاطات يمكن إسنادها لأشخاص يؤدونها، وتسمى أصغر وحدة تنظيمية(الوظيفة)، وبما أنها ستسند لشخص يؤديها فينبغي فصلها وتمييزها عن غيرها من الوظائف في المنشأة بحيث يكون واضحاً كل الوضوح للشخص الذي يكلف بأداء وظيفة معينة الأعمال والنشاطات التي تقتضيها ممارسته لواجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة.وإذا كانت الأعباء والواجبات التي يقتضيها إنجاز الوظيفة أثقل من أن يتحملها شخص واحد فإنها تقسم إلى مناصب أو مواقع وظيفية،ويسند كل منصب أو موقع وظيفي لشخص، ويتكون كل منصب أو موقع وظيفي من بعض واجبات ومسؤوليات الوظيفة. فالمنصب أو الموقع الوظيفي وظيفة أو جزء من وظيفة مسند

١-صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره،ص١٧١

٢-ابن منظور،مرجع سبق ذكره،المجلد التاسع،ص٣٥٨

٣-محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة الأعمال**،د.ط.(الإسكندرية،المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر،١٩٧١م)ص٢٧

٤-تيودور ت. هيربرت، مرجع سبق ذكره،ص١٤٨

لشخص واحد"[1].وقال الطماوي"الوظيفة هي العمل المسند لعامل ليؤديه ويتكون من مجموعة من الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات، وتكون شاغرة أو مشغولة، ولا تتأثر بشاغلها"[2]. وقال Learned & Spread "يقتضي السعي لتحقيق الأهداف ممارسة نشاطات من شأنها الإسهام في تحقيق هذه الأهداف، فبعد تحديد الهدف تحصى النشاطات الضرورية لبلوغه، ونعني بالنشاط أصغر وحدة من وحدات الأداء في المنشأة،وبعد إحصاء هذه الوحدات أو الأنشطة تُضم الأنشطة المتشابهة أو المتكاملة لبعضها لتكون وظائف تصلح أن تسند كل وظيفة منها لشخص يتولى أداءها"[3]

الرضا الوظيفي:

هو ذلك الشعور الايجابي العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل بها من حيث التوافق بينه وبين المناخ الداخلي للمنظمة واستقرار القناعة في نفسه بان توقعاته ورغباته مشبعة،فالرضا حالة نفسية –تتكامل فيها شخصية الموظف مع موجبات عمله وسيتغرقه العمل ويحقق أمانيه في الكسب والنمو، وقد يوصف الشخص من خلال هذه الحالة بأنه (شخص متكامل) في وظيفته أي أن مشاعره متسقة تماماً مع مقتضيات الوظيفة فيشعر أن وظيفته جزءاً من شخصيته.فالرضا يتأتى إذاً من إدراك من الشخص لعمله وامتزاجه به رغم انه يصعب تحديد أبعاده لصعوبة وصفه مثلما يصعب وصف الإنسان السعيد. وقد تزايد الاهتمام بالرضا الوظيفي من خلال الأربعون عاماً الماضية وكان للكاتب الأمريكي (فريدريك) قصب السبق في تبيان أهمية الرضا الوظيفي في المنظمات الحديثة حيث طرح نظريته حول عوامل الرضا والإشباع.فقد ثبت له من دراسات مكثفة أن مشاعر السعادة والرضا عند(٢٠٠) من المهندسين

١-شرودن وشيرمان،مرجع سبق ذكره،ص٣٦

٢-سليمان محمد الطماوي،**مبادئ الإدارة العامة**،الطبعة الخامسة،(القاهرة،دار الفكر العربي،١٩٧٢،)ص٧٣

3- Learned &Spread:Organization theory & policy: Note for analyzing (Richard P Irwin 1966)p2

والمحاسبين في منشآت صناعية بمدينة بتسبيرج بالولايات المتحدة مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه مثل:الإنجازات،الاعتراف والتقدير من الزملاء والرؤساء، التقدم والترقي الوظيفي، المسئولية، العمل نفسه والنمو النفسي. ورأى فريدريك أن يطلق على هذه العوامل العوامل الدافعة.بينما أطلق مشاعر عدم السعادة وعدم الرضا والتي تقترن بعوامل ذات علاقة وثيقة ببيئة العمل مثل: إجراءات العمل ونوعيته والإشراف الإداري والرقابة والعلاقة مع الرؤساء والزملاء والأجر وظروف العمل المادية والحالة الاجتماعية والضمانات في العمل وقد أطلق على هذه العوامل اسم العوامل الصحية أو الوقائية وعلى هذه فان مجموعة العوامل الاشباعية (العوامل الدافعة) تجلب السعادة والإشباع، بمعنى آخر هي عوامل رضائية تدفع الفرد للعمل وتقوده للإنجاز، أما مجموعة العوامل الصحية (الوقائية) فهي تحمي وتصون العامل ولكنها لا تدفعه للعمل ولا تحدث رضاه عنه. [١]

فنجد أن الدوافع لا تساوي الرضا أو الأداء وكلا من الدوافع والرضا والأداء متغيران وعلاقتهما ببعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية والتي ترى أن الرضا الوظيفي يقود أداء جيد وإنتاجية عالية، فهذه النظريات أساساً تعتمد على مفاهيم التقويم،والتكافؤ والإدراك ولهذا المفهوم أربعة أبعاد: [٢]

أولاً: الجهد:

فالجهد هو كمية الطاقة التي يبذلها العامل في أداء العمل وهذا الجهد يختلف عن العمل نفسه لان الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء، وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل ما بين تقويم المكافأة (الجزاء مادياً أو معنوياً) وإدراك احتمالية مكافأة الجهد،وهذا التقويم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة او التجاذب

١ د.عبد الهادي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٦

٢ المرجع نفسه، ص ٣٨٢

معها. فالرواتب والترقية والتقدير والاعتراف تختلف في تقويمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية.

ثانياً: الأداء:

وهو النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية والجهد عادة يسبق الأداء.أما التعارض فيما بين الجهد والأداء فانه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسماتهم الشخصية وخصائصهم وإدراكات دورهم.فالأداء يعتمد فقط على كمية الجهد المبذول ولكنه يعتمد أيضاً على قدرات الأشخاص (كالخبرة والمهارة) وكذلك إدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه او القيام به.فالموظفون والعاملون الذين يبذلون كمية عظيمة من الجهد ولكن قدراتهم ضعيفة يكون أدائهم غير فعال.

ثالثاً:المكافأة:

أن المكافأة الداخلية او الجزاء المعنوي ذات علاقة وثيقة مع الرضا الوظيفي أكثر من علاقتها بالأداء،لكن إدراك عدالة المكافأة ذو تأثير حيوي على الأداء والرضا الوظيفي بدرجة كبيرة.وإدراك العدالة يمكن أن يتأثر تأثيراً مباشراً بالتقدير الذاتي للأداء.

رابعاً:الرضا:

هو احد المتغيرات الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة.فالموظف يكون راضياً عندما تقابل المكافأة إدراكه لعدالة المكافأة أي توقعاته ويكون غير راضياً عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالة المكافأة.

أهمية تحقيق الرضا الوظيفي:

تتمل أهمية تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الآتي:[١]

١. إستنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمنظمة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.

٢. المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمنظمة من التسرب او الضياع.

٣. تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات تواجهها لذلك نجد انه أحدث تطوراً بل تحولاً ملحوظاً في نظم الإدارة والتسويق الحديث، حيث توزع اهتمامها بين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها مع الاهتمام بكسب رضا العميل، حيث أثبتت التجربة العملية انه لا سبيل للوصول إلى رضا العميل إلا بكسب رضا العامل أولاً.**فالرضا الوظيفي** = متعة العمل + استقرار المنظمة + نجاح ونمو المنظمة

كما أن تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للعاملين بالمنظمة يؤدي إلى:

١. تحسين وتطور وتجويد مستوى المنتج النهائي للمنظمة.

٢. كسب رضا و ولاء وإنتماء العامل للمنظمة.

٣. **الرضا الوظيفي = الاستقرار الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى:**

أ) قدر جيد من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ب) تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات التي تواجه المنظمة.

ج) عدم الرضا الوظيفي سبب من أسباب ترك العمل وبالتالي زيادة معدل دوران العمالة.

---

١ د. احمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثانية (الإسكندرية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية،) ص ١٣٢

د) الرضا الوظيفي سبب نقص أو زيادة الدافعية لدى الموظفين.

ه) الرضا الوظيفي يتحدد على أساسه خطة التوظيف المستقبلية.

متطلبات و وسائل الرضا الوظيفي:

هنالك مجموعة من المتطلبات و الوسائل الأساسية التي يجب أن تتوفر في المنظمات لتحقيق الرضا الوظيفي وتتمثل متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي في الآتي:[1]

١. الراتب العالي نسبياً ونظام الرواتب العادل.

٢. الفرص الحقيقية للترقي.

٣. أسلوب الإشراف القائم على المشاركة والعناية بالعاملين.

٤. درجة معقولة من الإشباع الاجتماعي بموقع العمل.

٥. المهام المتنوعة والمثيرة ودرجة عالية من التحكم في أساليب العمل وسرعة الإنجاز

وتتمثل وسائل تحقيق الرضا الوظيفي في الآتي:[2]

١. عقد العمل أولاً.

٢. المرتب المجزي (حق الكفاية والكفالة).

٣. شروط العمل (قد يكون عملاً شاقاً وفيه مخاطر).

٤. مكافآت العمل وحوافزه.

٥. فوائد ما بعد الخدمة.

٦. الحقوق المجاورة للوظيفة (الصلاحيات،المزايا والخدمات).

٧. الشعور بوجود نقابة للعاملين تدافع عن حقوقهم.

---

١ مايكل آرمسترنج،تعريب د.عمر احمد عثمان المقلي، **إدارة الأفراد**، د ط (الخرطوم:شركة مطابع العملة السودانية، ٢٠٠٥م) ص ص ١٠٧ - ١٠٩

٢ القطب محمد القطب، **نظام الإدارة في الإسلام**، د ط (د ن،د م، د ت) ص ٥٥

شروط تحقيق الرضا الوظيفي:

بما أن هنالك متطلبات و وسائل لتحقيق الرضا الوظيفي فان هنالك شروطاً لهذه المتطلبات والوسائل حتى تتحقق **أهمها ما يلي:**[1]

١. تحديد مكان العمل (بيئة العمل).
٢. تحديد زمن العمل.
٣. تحديد نوع العمل.
٤. العلم برسوم وحقوق وصلاحيات العمل.
٥. التدريب لشغل الوظيفة.
٦. الكفاءة والكفاية.

عناصر الرضا الوظيفي:

إن الكثير من الأمور المختلفة المثيرة للدهشة تحدث للفرد بينما هو يتعلم كيفية استغلال الرضا الوظيفي فيجد شكواه قد قلت بينما استمتاعه بالعمل قد زاد، أيضاً سيجد أنه يقيم علاقة عمل مع جميع زملائه ويكتشف أن الإدارة أصبحت تُكن له كل تقدير. وان أبواب الفرص التي كانت مغلقة أمامه قد أصبحت مفتوحة الآن غير أن المفاجأة الكبرى تكون أن نجد انه قد قام بدعم مركزه داخل منظومة العمل.إذاً ما السر في أن اكتساب المزيد من الرضا الوظيفي يمنح الفرد المزيد من الثقة بالنفس والقوة والرقي الاجتماعي والشعور بالأهمية...؟ توجد بالطبع أسباب عديدة لإنخفاض معدلات الرضا الوظيفي غير أن السبب الأساسي هو نظرة العاملون للعمل. فالكثير من العاملين والمديرين يتجاهلون الكثير من مصادر الرضا النفسي المتاحة لهم.ويمكن تحديد مصادر أو عناصر الرضا الوظيفي في النُقاط التالية:[2]

---

١ المرجع نفسه، ص ٥٨

٢ عبد اللطيف الهرماسي، **الدولة والتنمية في الغرب العربي** تونس نموذجاً، د ط (تونس:دار سواس للنشر، ١٩٩٢م) ص ص ١٦ - ٢٠

١) العنصر الأول:الإنتاجية:

لا يمكن لشخصين إنجاز نفس القدر من العمل في نفس المهمة فلكلٍ قدراته التي تختلف عن الآخر ورغم أنه لا يمكن قياس قدرات الإنسان بشكل دقيق إلا أن هنالك دائماً فجوة بين ما يستطيع أن يقوم به وبين ما ينجزه فإذا كنت ترغب في زيادة حظك من الرضا النابع من هذا العنصر فعليك بدفع نفسك نحو المزيد ولكن ليس بشدة فتخلق ضغوطاً على نفسك ولكن بما يكفي لتحقيق شعور اكبر بالرضا عن عملك.وحين يتعلق الأمر بالإنتاجية فان الرضا الوظيفي ينبع من مصدرين: متعة التنافس مع الآخرين حتى وإن لم تفز دائماً، ومعرفة انك تبذل أقصى ما تستطيع لتجاوز تطلعاتك أو حتى بلوغها.

٢) العنصر الثاني جودة العمل:

يسعى الكثير من العمال نحو التميز في أعمالهم كما لو فنانين أولئك العمال لا يصلون المستوى العادي للأداء من الآخرين أو من أنفسهم.

٣) العنصر الثالث التعلم:

"الرغبة في التعلم تكفيك أن تكون شخصاً عديم الكفاءة مهما كان عملك"نصف الموظفين لا يستغلون جميع فرص العمل المرتبطة بمهنهم بصورة كاملة فغالباً ما سيقول لك الموظف لا توجد فرص للتعلم في مجال عملي غير أن الحقيقة هي أن عقل العامل غير منفتح على الفرص المتاحة أمامه. فإذا كان عملك يتطلب استخدام الكمبيوتر فهذا يضع أمامك تحدي في أن تماشي التطورات في مجال الأجهزة والبرامج أما إذا كنت تعمل في مجال البناء بمتابعة الأساليب والمعدات الحديثة في حين أنك إن كنت تعمل في مجال خدمي فمستقبلك يعتمد على تعلم سمات جديدة لما تبيعه وطرق جديدة لبيعه فلجميع الوظائف تقريباً مهارات خاصة بها تلك المهارات يجب على الموظف العناية بها وتطويرها إذا أراد المحافظة عليها.

٤) العنصر الرابع:إظهار القدرات الإبداعية:

إن النزول عن المستوى الوسط في هذا يعني أن العامل يفضل الإنعزال وإظهار قدراته الإبداعية خارج مجال العمل والمشكلة هنا تتمثل في أن هذا العامل ينال قدراً اقل من الشعور بالرضا الوظيفي. ورغم أن بعض المهن تتيح فرصاً أكبر من غيرها لإظهار الملكات الإبداعية إلا أن جميع الوظائف تسمح بالتواصل مع الرؤساء وغير ذلك من وسائل التعبير فحين تقوم مثلا بتمرير اقتراح لرئيسك في العمل سواء كان ذلك شفهياً أو كتابياً فأنت تبرز إبداعاتك واهتماماتك ولا يهم إذا كان قد تم قبول الاقتراح أم لا فالمهم هو انك قد عبرت عن نفسك وبالتالي شعرت بنوع من الرضا فأنت كعامل بمفردك لا تستطيع أن تشعر بالاندماج الذي ينبع من انتمائك للعمل بأنك عضو فريق يسعى نحو العمل بشكل أفضل.

٥) العنصر الخامس:الاحتراف:

"احترافك لعملك يشعرك بالفخر ويجعلك ترى عملك من منظور أكثر إرضاء"

ستشعر بمزيد من الرضا إذا ما كانت صورتك لدى الآخرين هي صورة الشخص المحترف لعمله ويتفق معظم الناس على:

- انك لابد أن تشعر بالفخر حين تدرك انك ملتزم بقواعد اللعبة فعليك أن تكون ذا خلق وأميناً وجديراً بالثقة وعادلاً في سلوكك حينما تتحقق فيك تلك الشروط تكون قد وصلت لدرجة الاحتراف التي تحقق الرضاء.
- كي تبلغ الاحتراف عليك باحترام الآخرين مهما كانت خلفياتهم الثقافية أو العملية أو سنهم أو العِرق الذي ينتمون إليه أو جنسهم فعليك أن تتعامل مع جميع زملائك فمعرفه انك تقوم بذلك أمراً مرضي في حد ذاته.
- والاحتراف يعني كذلك أن تجعل من نفسك نموذجاً يلجأ إليه الآخرين يحتاجون للنصيحة فهذا سيجعل الآخرين يحترمونك مما يشعرك بالرضاء.

فاحتراف أي عمل يشكل علي العديد من الأفراد أن تجئ حسب حدود إمكاناتك وان تؤدي عملك بمهارة وان تستمر في تعلم المزيد كما تظهر مهاراتك الإبداعية. كما يجب أن تكون لك القيم والمثل العليا التي تؤمن بها وتحى وفقاً لها٠من ينجح في الوصول لذلك دون أن يصبح مغروراً أو متكبراً من حقه أن يشعر بقدر كبير من الرضا فقد جاز الاحترام نتيجة حياته بأسلوب احترافي.

٦) **العنصر السادس: التقدير:**

من بين العناصر العشر الموجودة في مقياس الرضا الوظيفي دائماً ما ينال التقدير الدرجة الدنيا لدى كل من الموظفين والمشرفين وهذا علامة على أن العاملين في كل مكان لا ينالون من التقدير ما يستحقون أو حتى ما يقاربه فعلى الموظفين الذين ينالون التقدير من عملائهم أو رفاقهم في العمل أن يشعروا بالغبطة فما مدى أهمية هذا الأمر...؟ أحياناً لا تساعد العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم على منح المجاملات فأحياناً ما يكون الموظف شديد التحفظ في تعاملاته ما حققه من إنجازات ويبدو أن حصول الفرد على ما يستحق من التقدير يعتمد إلى حد ما عليه نفسه فمثلاً إذا نال الفرد قدراً كبيراً من العناصر الأخرى فلابد انه سينال قدراً أكبر من التقدير إذ يصعب تجاهل إنسان حقق رضا حقه من عمله.

٧) **العنصر السابع:العمل الجماعي:**

"إن العمل كعضو في فريق له قائد محنك يجعل كل ما يؤدى أكثر إمتاعاً وفائدة" العمل كفريق جماعي قادر على المنافسة وتحقيق الفوز ويحقق نوعاً خاصاً من الشعور والتناغم الجماعي يتحقق حين تنجح مجموعة العمل في تحقيق نصراً ما أو هدف مشترك والرضا الذي يتحقق حين تتشبع روح الفريق بين أفراد مجموعة العمل لا يمكن تحقيقه لمن بمعزل عن الآخرين. وسواء كنت عضواً في فريق عمل رسمي أم لا فلديك فرصة للحصول على مزايا العمل الجماعي فقد يكون مثلاً عامل في شركة لا يتعدى عدد العاملين بها أصابع اليدين مما يجعل من جميع العاملين في تلك الحالة

فريقاً واحداً ومن المنطقي أن يصبح صاحب العمل في تلك الحالة قائد الفريق كما قد تعمل مؤسسة ضخمة تتألف من عدة إدارت ووحدات إنتاجية فيمثل القسم الذي تعمل به عندئذ فريق عملك كما يصبح المشرف عليك القائد الذي ينظر للعاملين على أنهم أسرة واحدة ويحاول جمع شملهم تحت مظلة العمل. إذاً كلما زاد قربك من زملائك في العمل وحاولت تحقيق أهدافاً عامة فانك ومهما كان موقعك في العمل ستشعر بالرضا فالعمل الجماعي يحقق الشعور بالرضا.

٨) العنصر الثامن:الرضاء الاجتماعي:

الإنسان هو حيوان اجتماعي يستمتع بصحبة الآخرين فالإنسان بحاجة لصديق يمكنه أن يتحدث إليه كما يقبع القبول الاجتماعي على قمة الحاجات الإنسانية.ويرى كثير من الناس أن التواصل الحر مع الآخرين ومناقشة أمور مختلفة يحقق نوع من الشعور بالرضا وتلقي الخبرات وسماع النكات والقصص ويحقق نوعاً من الراحة هذا النشاط الاجتماعي قد يكون متاحاً في عملك كما قد يكون التناقش حول أمور العمل أكثر أهمية لدى البعض عن البعض الآخر.وقد تكون أعباء الأسرة أكثر إلحاحاً لدى بعض العاملين من التواصل مع جيرانهم وأصدقائهم بل وأسرهم أولئك الأشخاص يمكنهم إشباع حاجاتهم الاجتماعية في العمل كما قد يرغب البعض في العزلة فعند إنتهاء يوم العمل وقضاء وقت فراغهم الثمين في ممارسة هواية خاصة أو القراءة أو الاستمتاع بالموسيقى هؤلاء أيضاً يمكنهم إشباع حاجاتهم الاجتماعية في العمل.

٩) العنصر التاسع:زيادة القدرات الشخصية:

توفر بعض الوظائف فرصاً لزيادة القدرات الشخصية أكثر مما يفعل البعض الآخر فالسائق الذي يعمل على الرافعة ذات الشوكة في المخزن سيجد صعوبة أكبر في زيادة قدراته الشخصية مما يجد المراسل الصحفي مثلاً كما قد يجد سائق الحافلة أو البص العامل بشركة النقل داخل المدينة صعوبة أكبر في زيادة قدراته الشخصية مما يجد المعلم في مدرسته،لهذا يعود الكثير ممن يشعرون بالاختناق داخل أعمالهم للدراسة من

اجل الوصول لأعمال أفضل.غير أن معظم الوظائف توفر إلى حد ما فرصاً لزيادة القدرات الشخصية فسائق الرافعة ذات الشوكة يمكنه أن يتعلم نُظم التخزين من خلال طرح الأسئلة وملاحظة كيف يتم تعبئة البضائع كما يمكنه زيادة كفاءته في العمل. كما يمكن لسائق البص تحليل العوامل التي تجعل السائق عنصراً مثالياً ووضع تقرير بذلك للإدارة أو يصبح أكثر ايجابية داخل شركة النقل فزيادة القدرات الشخصية أمراً ممكن سواء داخل العمل أو خارجه. وتتحقق الزيادة في القدرات الشخصية حين يكون للفرد موقف ايجابي من التعلم ويصنع لنفسه أهدافاً يمكن بلوغها الواحد تلو الآخر ويغامر ولكن بحساب وكلما زاد الفرد من قدراته زادت ثقته بنفسه وتقدم أكثر نحو أكثر قيادية يزيد شعوره بالرضا ويشعر بالارتياح لنجاحه في عمله فهو يشعر بالارتياح لنجاحه إذا زاد من قدراته الشخصية سواءً كان ذلك مرتبطاً بالعمل أو لا.

١٠) العنصر العاشر:مزايا بيئة العمل:

رغم أن العامل لا يمكنه التحكم بشكل كبير في العناصر المادية لبيئة عمله إلا انه يمكنه بل ويجب عليه تقدير العناصر الجيدة في مقر عمله أو منظمة صناعية جديدة يمكن أن يمنح شعوراً بالرضا ورغم أن بعض بيئات العمل غير محببة غير أن حتى أسوأها يمكن تجميله بقليل من الخيال. ويقدر الكثير من العاملين قيمة البيئة النفسية أكثر من المادية فعلى أولئك الذين يعملون في مناخ متهاون إلى حد ما حيث تتخلل أوقات المرح فترات الضغط والعمل الكثيف تقدير ما بهم من نعمة كما يجب على أولئك الذين يعملون في بيئة تتسم بالدعم والتفاهم والشعور بالرضا.

بالطبع لا يمكن لأحد أن ينال كل شيء فالقليل من الناس يمكنهم العمل في رفاهية ولكن حتى الرفاهية قد تكون متعبة فلا يمكن لكل منا كسب رزقه من العمل على سفينة رحلات تبحر نحو أماكن غريبة وان كان لهذا أيضاً من العيوب مما يعلم معظمنا.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

من الممكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين تمثل المجموعة الأولى العوامل الداخلية للعمل **وتمثل المجموعة الثانية العوامل الشخصية للفرد:**

أولاً: عوامل بيئة العمل الداخلية:

أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه،وبالتالي فيقدر ما يقدم هذا العمل من إشباعات الفرد بقدر ما يزداد رضاه عن العمل ويزداد بالتالي اندماج الفرد،والعوامل التي تؤثر في درجة رضا الفرد عن العمل هي: [1]

١. الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضائهم عن العمل والعكس صحيح. ومن الجدير ذكره هنا أن هرزبيرج خالف هذا الرأي في نظريته إذ أكد أن الرضا من الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا، **وهذا الرأي عليه بعض التحفظات التي منها:**

أ) أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجيات كما أن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل وتبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة اكبر من المجتمعات النامية نظراً لأهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات.

ب) أن الأجور تعد أحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجات للتميز والتفوق والنجاح .

---

١ د.علي حسين علي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة (د ن، د م، د ت) ص ص ١٧٧- ١٧٩) .

٢. محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسئولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ انه كل ما كان العمل ذا محتوى عالٍ أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمي بالتحميل العمودي،كلما شعر الفرد بأهمية وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه.

٣. الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل:

تختلف الأعمال في درجة السيطرة للفرد على أداءه للعمل حيث كلما زادت حرية الفرد في الاختيار وطرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عنه أي عن العمل.

٤. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

حيث كلما كان العمل وفقاً لإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل ايجابي.حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته.

٥. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

أن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن الأفراد الكفوئين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم.

٦. نمط القيادة:

هنالك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين عن أعمالهم فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في

القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع الاهتمام في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقة الدعم و الولاء بينهم للعمل وهذا له تأثير ايجابي على رضاهم عن العمل.

٧. **علاقة الفرد بالأفراد الآخرين:**

أن العلاقة الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل يوفر له إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقيق تبادل المنافع بينهما،ولذلك فان المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فان رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعاً والعكس هو الصحيح.ومن الجدير ذكره في هذا المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيلية الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

٨. **ظروف العمل المادية:**

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها،كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلبية والسلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض،فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد العاملين عن العمل.

٩. **عدالة العائد:**

لقد أوضح آدمز في نظرية عدالة العائد بان الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه،....) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم.فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب، وإذا نقص معدل ما يستلمه عن معدل ما يستلمه غيره يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا.وتجدر الإشارة بأن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب من الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويعها وتفسير الموقف

المسبب لها أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي أصعب على الفرد وتولد ليه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً.

ثانياً: العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين:

هنالك عوامل مرتبطة بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضائهم عن العمل **وهذه العوامل هي:**[1]

١. الجنس:

أن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجلاً أو امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قِبل الإدارة في العمل ففي كثير من الأحيان يُقارن أداء المرأة وخبراتها بأداء الرجل وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداءً من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها بعملها.

٢. العمر:

بصورة عامة توجد علاقة ايجابية بين العمر والرضا عن العمل إذ أن الأفراد العاملين الأصغر سناً دائماً تكون مسئولياتهم وتكليفاتهم اقل، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكبر تكليفاً.

٣. طول فترة الخدمة:

أن العلاقة بين طول فترة الخدمة أو العمل بشكل ايجابي و مستقر والرضا عن العمل تربط بنفس العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي،فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاءه،وهذه النتيجة ترتبط أيضاً بعوامل كمعدلات العوائد

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٧٩ - ١٨١

التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفته المتطورة وكذلك فرص الترقية المتاح له في العمل.

٤. المستوى التعليمي:

أن دراسات الرضا عن العمل تعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا الوظيفي عن العمل فكلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه وممن يزيد رضائهم عنه.

ومما سبق يتضح أن هنالك العديد من العناصر والجوانب المختلفة المؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي أو المؤثرة سلباً على الرضا **يمكن إجمالها فيما يلي:** [١]

١. الرضا عن الوظيفة الحالية.
٢. الرضا عن الأجر.
٣. الرضا عن الحوافز المقدمة.
٤. الرضا عن سياسات تقييم الأداء بالمنظمة.
٥. الرضا عن سياسات الترقية بالمنظمة.
٦. الرضا عن الرئيس المباشر في العمل.
٧. الرضا عن جماعة العمل.
٨. الرضا عن بيئة العمل.
٩. الرضا عن البيئة المحيطة بالمنظمة (البيئة الخارجية).
١٠. الرضا عن المُناخ التنظيمي بالمنظمة.

مضادات الرضا الوظيفي:

ومع أن غياب أي عامل من عوامل الرضا أو ضعفه سيكون من مضادات هذا الرضا فانه يمكن ذكر بعض مضادات الرضا الوظيفي أو ما يمكن تسميته بضغوط العمل، وتنتج هذه الضغوط عن التفاعل السلبي بين ظروف العمل وبين خصائص الفرد من

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٨٠ - ٢٨١

قدرات وخبرات ومهارات واتجاهات وميول...،وتؤدي هذه الضغوط إلى إفرازات في الغدد الصماء تؤدي بدورها إلى ارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس والأرق وتوتر الأعصاب. والإنسان المتوتر قد يصدر قرارات متعجلة وفجة ومتعارضة،ويقف مواقف غير متوازنة ويسبب مشكلات مع الآخرين، ويصاب هو بعدئذ بالإحباط أو الإجهاد أو الأمراض...،والضغوط التي تؤدي إلى هذا أو إلى بعضه إنما هي الضغوط الشديدة أما الضغوط المعتدلة فتولد الحوافز **وتشحذ الفكر والهمة.والضغوط على أنواع وفق أسبابها:**[1]

١. فمنها ما يعود إلى الفرد وظروفه الشخصية كالحالة الصحية،والمشكلات الأسرية،وصعوبة السفر في مهمة للمنظمة وترك أسرته بلا رعاية وغيرها.

٢. ومنها عدم ملائمة العمل للفرد من حيث الأفكار والمعتقدات،كأن يعتقد أن ما تسير فيه المنظمة أو ما تطلبه منه يتعارض مع قناعته أو معتقداته.

٣. ومنها شعوره بأن رؤساءه لا يقدرونه مادياً (فلا يعطونه المكافآت والعلاوات والترفيعات المناسبة له)،أو معنوياً (فلا يستشيرونه،أو يأخذون برأيه) وطبعاً قد لا يكون هذا الفرد محقاً فيما يشعر به.

٤. ومنها شعوره بالعجز عن الإنجاز الجيد،إما لضعف في قدراته البدنية أو النفسية أو الفكرية،وإما لغموض الأهداف التي يُطلب منه تحقيقها، وإما لضعف تأهيله وتدريبه، وإما لضعف المساند الاجتماعية التي يلقاها من زملائه ورؤسائه، وإما للقيود الإدارية (البيروقراطية) وتعدد المرجعيات التي يطلب منها الموافقة على إنجازه.

٥. ومنها وجود ضعف في تأهيل المنظمة نفسها كضعف إمكاناتها المادية أو الفنية أو الإدارية،وهو ما يؤدي إلى رثاثة في الأثاث، وتخلف في المعدات، و وجود ضوضاء، وسوء التهوية أو التكييف الحراري،الخ....

---

١ د. احمد ماهر،مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣٨ - ١٣٩

كيفية تحقيق الرضا الوظيفي:

أن كيفية تحقيق الرضا الوظيفي تتطلب ايجابية كل العناصر أو الجوانب المؤثرة على الرضا سواء كانت تتعلق بالعمل ذاته أو الفرد ذاته أو بيئة العمل أو المناخ التنظيمي بالمنظمة أو البيئة المحيطة، وطالما كانت الإدارة قادرة على الاختيار السليم للأفراد وتوفير شروط الخدمة المناسبة والتدريب المناسب وظروف العمل المواتية وتكنولوجيا الإنتاج المناسبة وبث روح التعاون بين العاملين وتطبيق حوافز مادية ومعنوية على العاملين ومعاملة كريمة وعدالة ومساواة في التعامل وتوفير بيئة صالحة للعمل كلما حققت الرضا الوظيفي للعاملين.[١]

نتائج عدم الرضا الوظيفي:

عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد يظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية وفي علاقاته وفي إنتاجه، وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يُكثر من النقد ويُضخم المشكلات، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة،وقد يضعف ولاءه للمنظمة بل ينقلب هذا الولاء إلى كُره وتآمر.

وأخيراً فان وضوح مفهوم الرضا الوظيفي وعوامله ومضاداته... يفيدنا في تفهم مسالك الناس أو الأفراد العاملين أولاً،كما يُفيدنا في تحسين هذه المسالك ثانياً، وفي اختيار الفرد للعمل الذي يتوقع منه تحقيق الرضا الوظيفي له ثالثاً، وفي معالجة أسباب الخلل حيثما وجدت.

عشر نصائح لتعزيز الرضا الوظيفي:

اعتاد الموظفون فيما مضى، تقديم استقالتهم والبحث عن وظيفة جديدة في حال شعروا بعدم الرضا عن المؤسسة التي يعملون فيها. أما اليوم، وفي ظل التراجع الاقتصادي وميزانيات التوظيف المحدودة، أصبح من الصعب على الموظف تقديم

---

١ د. زكي مكي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨١

استقالته خوفاً من عدم إيجاد بديل جيد. ونتيجة لذلك، تحولت الأمور من سيىء إلى أسوأ، حيث يضطر الموظف إلى البقاء في وظيفته على الرغم من عدم رضاه. فحين يكون الموظف غير راضٍ عن وظيفته، يتحول إلى شخص حاد الطباع ولا مبالٍ تجاه عمله كما أن كل من معنوياته، وإنتاجيته وأدائه تتأثر في العمل. هل تسعى لزيادة نسبة الرضا الوظيفي في مؤسستك ؟ قد تكون الزيادة في الراتب هي الخيار الأول الذي يخطر ببالك، ولكن الظروف الحالية صعبة وكما يقول المثل المال لا يشتري السعادة.

إليك بعض النصائح التي تساعدك على تعزيز الرضا الوظيفي في مؤسستك:

١- كن شفافاً:

أظهرت أبحاث موقع «بيت دوت كوم» أن الشفافية هي أحد أهم عوامل الرضا الوظيفي. فالزيادة في الراتب والترقيات مهمة ولكنها لا تكفي، فالموظف يريد أن يعرف الوضع المالي الفعلي للشركة. فالشفافية، على الرغم من متطلباتها، لا تكلفك المال، بل تتطلب منك تواصلاً صريحاً ومفتوحاً بين كل من الإدارة والموظفين.

٢- اجعل توازن الحياة والعمل أولوية:

لم تعد الفوائد والأموال كافية لدفع القوى العاملة للالتزام والتنافسية. فأهم أصحاب العمل هم الذين يخلقون بيئة عمل تشجع تواصل المهنيين مع الشركة وتجعل تجربتهم في العمل تجربة إيجابية تزيد حياتهم رضا وغنى.

٣- شجع التواصل:

يتعين على الشركات تسهيل عمليات التواصل وتشارك الأفكار مع الموظفين، حيث يمكن أن تتحول الدردشات التي تحصل في خلال ساعة الغداء إلى محادثات تعاونية.

٤- **أنشئ مساراً وظيفياً محدداً:**

إن توفير الدعم التنموي مثل فرص التدريب والتوجيه الوظيفي يساهم بدعم الرضا الوظيفي في الشركة. من المهم جداً بالنسبة للمديرين إجراء مناقشات تخطيط مهني مع مرؤوسيهم. تأكد من أن فريق العمل على علم بمختلف أنواع المسارات الوظيفية أو فرص العمل في الشركة كجزء من التدريب والنمو.

٥- **كافئ المهنيين:**

تعتبر الإنجازات والمكافآت من أهم عوامل تحفيز الموظفين. إن كان الموظف يخاطر لتحقيق الإنجازات، لا تتردد في مكافأته من خلال قسيمة شرائية أو يوم عطلة، أو تذاكر لحضور عرض ما.

٦- **ساعد الموظفين في الحفاظ على صحتهم:**

يدرك أصحاب العمل اليوم، أهمية برامج الصحة والإنتاجية التي تلعب دوراً مهماً في تعزيز جهود التحكم بتكاليف الرعاية الصحية والحفاظ على قوى عاملة سعيدة ومنتجة. وعلى الرغم من أن النتائج ليست مضمونة، إلا أنه يمكن للشركات السريعة النمو التي تعتمد برامج متشعبة ومدروسة لضمان تحقيق عائد على الاستثمار فيما يتعلق بصحة القوى العاملة.

٧- **قدم فوائد تتخطى الراتب:**

يمكنك اتباع أساليب متعددة تدعم الراتب من خلال مساعدة الموظفين في مجالات أخرى في حياتهم. يمكنك، على سبيل المثال، تقديم مستوى إضافي من التأمين على الحياة من أجل حماية مدخولهم. كما يمكنك اعتماد الرعاية الصحية للأسنان والعيون أو عضوية في النادي الرياضي وبرامج رعاية للمحافظة على سعادة الموظفين وصحتهم. فمن المهم جداً توفير ما يشعر الموظف بأنك مهتم به وبصحته.

٨- أجعل فريق العمل جزء من الصورة الأكبر:

أن تتيح أمام الموظف فرصة تحقيق تغيير من خلال عمله هو من أفضل ما يمكنك تقديمه لفريق العمل. فالتواصل الواضح حول آخر مجريات الشركة، والتوجيه الفردي والجماعي، والصورة الشاملة حول اتجاهات الشركة هي التي تساهم في زيادة سعادة الموظف لذا اجعلها جميعها جزءاً من روتين العمل في الشركة.

٩- ابقَ على اتصال:

حين يتغاضى المديرون عن إضافة العامل الذي من شأنه تعزيز الحماس، فهم بشكل غير مباشر يشعرون الموظفين بالإرهاق والملل، ويعززون عدم الرضا الوظيفي في شركتهم. لذا من المهم جداً الاستثمار في الموظفين والتعبير عن محبتك لهم.

١٠- اطلب رأي الموظفين:

يتعين على الشركات إجراء استبيانات داخلية لمعرفة ما هو مستوى الرضا الوظيفي فيها. فالمعلومات التي تحصل عليها من قبل الموظفين يمكنها أن توجهك إلى الطريق الصحيح لبناء بيئة عمل إيجابية.

الفصل الخامس عشر

الصفات الأخلاقية في العمل

Ethical Qualities at Work

- تمـــهيد.
- تعـــريف أخــــلاقيات العــــمل.
- قيم و أخلاقيات العمل العشرة.
- أولاً: خُلق الإخلاص.
- ثانياً: خــلق الصــدق.
- ثالثاً: خــلق الأمــــانة.
- رابعاً: خـــلق العــــدل.
- خامساً: خلق التعـفـف.
- سادساً: خلـق الكـفـاءة.
- سابعاً: خلـــق الإتــقان.
- ثامناً: خـــلق المـــبادرة.
- تاسعاً: خلق حسن التعامل.
- عاشراً: خـلق التـعاون.

تمــهيد

من كمال ديننا الإسلامي وشموليته لكل المجالات تأكيده على أخلاقيات المهنة، سواء كانت هذه الأخلاقيات بين الإنسان وربه كالإخلاص، والتوكل، واليقين، أو بين الموظف ومن يتعامل معه من زملائه أو رؤسائه أو المراجعين مثل: العدل، والصدق، العفة، والتعاون، والمبادرة،...إلخ وبهذا وردت النصوص الشرعية من الكتاب والسنة التي أوجبت على المسلم أن يسلك السلوك الأخلاقي في حياته كلها.

ولتتضح لنا أهمية الصفات الأخلاقية في العمل أكثر نطرح تلك التساؤلات:

١. كيف تتحقق الأهداف الكبرى والطموحات العظيمة للفرد والمجتمع والوطن دون غطاء من الفضائل الرفيعة...؟

٢. كيف يمكن الحصول على المعلومات التي تبنى عليها الخطط فيطمأن إلى مصدرها وصحتها إذا لم تتوفر أخلاق الصدق والأمانة والثقة...؟

٣. كيف يمكن أن تنشأ روح الفريق الواحد والعمل الجماعي في غيبة المحبة والتعاون والإيجابية...؟

٤. كيف يمكن تحقيق التواصل الإنساني بين أفراد المؤسسة إذا انعدم العدل والإحسان والرحمة....؟

٥. كيف يبني القطاع الحكومي والخاص سمعته ويضاعف إنتاجه وأرباحه إذا فقد الإتقان والإخلاص والتفاعل البناء مع المستفيدين من...؟[١].

تعريف أخلاقيات العمل:

يعرف الأخلاق بانه:(مجموعة القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل داخل بيئة العمل، ومع المستفيدين، وفي المحافظة على صحة الإنسان، وسلامة البيئة)[٢].

شرح التعريف ومحترزاته:

مجموعة القيم: أي الصفات النفسية والسلوكية الحسنة للعامل والمهني.

والنظم: أي الضوابط والشروط الفنية التي تحكم الأداء الوظيفي والمهني في صورة لوائح وقوانين.

والمعايير: أي المواصفات المحددة للأساليب العملية والسلوكية في أداء العمل.

الإيجابية: لاستبعاد الأخلاق والممارسات السلبية والضارة.

العليا: للترقي إلى المثالية المنشودة والسمو الأخلاقي.

الأعمال الوظيفية والتخصصية: ليشمل جميع الوظائف والمهن دون استثناء.

داخل بيئة العمل: ويقصد به: التعامل مع المدراء والزملاء في العمل.

والمستفيدين: أي كل من يفيد من هذه الوظيفة أو المهنة.

والمحافظة على صحة الإنسان وسلامة البيئة: بعد أن صار ذلك من الأمور الملحة مع كثرة الملوثات البيئية والمناخية(٣).

---

(١) انظر: منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية، إحسان محمد الحلواني: (١٤١).

(٢) أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية، د. سعيد بن ناصر الغامدي وزملاؤه: (١١٠).

(٣) انظر: المرجع السابق: (١١٠).

قيم و أخلاقيات العمل العشرة:

لترسيخ أخلاقيات العمل في قلب وعقل كل موظف ومهني في القطاع الحكومي أو الخاص ليتحقق أعظم إنجاز وتميز ونزاهة، ويتحقق كذلك أعظم علاج وأنجعه لاستئصال أشكال الفساد وصوره في هذا الفصل نتحدث عن عشرًا من أخلاقيات المهنة، وهي على الترتيب:

(١) خلق الإخلاص (٢) خلق الصدق (٣) خلق الأمانة (٤) خلق العدل

(٥) خلق التعفف (٦) خلق الكفاءة (٧) خلق الإتقان (٨) خلق المبادرة

(٩) خلق حسن التعامل (١٠) خلق التعاون.

أولاً: خُــلق الإخـلاص:

تعريف الإخلاص:

الإخلاص لغة: يدور جذره اللغوي حول معاني: الصفاء، والنقاء، والسلامة من الشوائب، والبعد عن الرياء.

واصطلاحا: (إفراد الله سبحانه بالقصد في الطاعة)(١).

منزلة الإخلاص: مدح الله الإخلاص والمخلصين، وبين أن الإخلاص سبب قوي من أسباب النجاة، وعامل متين من عوامل الحفظ من الشيطان ومكايده، فقال عز وجلَّ في شأن موسى عليه السلام: {وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ مُوسَى إِنَّهُ كَانَ مُخْلَصًا وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا} [مريم:٥١]. وقال سبحانه في شأن نبيه يوسف عليه السلام: {كَذَلِكَ لِنَصْرِفَ عَنْهُ السُّوءَ وَالْفَحْشَاءَ إِنَّهُ مِنْ عِبَادِنَا الْمُخْلَصِينَ}[يوسف: ٢٤].وقال عن نبينا محمدٍ ﷺ:{قُلْ أَتُحَاجُّونَنَا فِي اللَّهِ وَهُوَ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ وَلَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُخْلِصُونَ} [البقرة: ١٣٩].

وحسبُ الإخلاص شرفًا أن يكون سببًا في إدخال صاحبه الجنة، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قيل: (يَا رَسُولَ اللَّهِ: مَنْ أَسْعَدُ النَّاسِ بِشَفَاعَتِكَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ؟ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: لَقَدْ

(١) مدارج السالكين، لابن القيم: (٩١/٢).

ظَنَنْتُ يَا أَبَا هُرَيْرَةَ أَنْ لَا يَسْأَلُنِي عَنْ هَذَا الْحَدِيثِ أَحَدٌ أَوَّلُ مِنْكَ؛ لِمَا رَأَيْتُ مِنْ حِرْصِكَ عَلَى الْحَدِيثِ. أَسْعَدُ النَّاسِ بِشَفَاعَتِي يَوْمَ الْقِيَامَةِ، مَنْ قَالَ: لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ خَالِصًا مِنْ قَلْبِهِ أَوْ نَفْسِهِ)[1].

وهو مبعث نجاة ورحمة لرهط من الناس دهمهم الخطر، وحاق بهم العذاب، كما في حديث الثلاثة الذين آواهم المبيت إلى غار[2].

قال ابن القيم: (فأما النية فهي رأس الأمر وعموده وأساسه وأصله الذي عليه يبنى؛ فإنها روح العمل وقائده وسائقه، والعمل تابع لها يبنى عليها، يصح بصحتها ويفسد بفسادها وبها يستجلب التوفيق، وبعدمها يحصل الخذلان، وبحسبها تتفاوت الدرجات في الدنيا والآخرة)[3].

وقال المناوي: (الظاهر عنوان الباطن، ومن طابت سريرته طابت علانيته، فإذا اقترن العمل بالإخلاص القلبي الذي هو شرط القبول أشرق ضياء على الجوارح الظاهرة، وإذا اقترن برياء أو نحوه اكتسب ظلمة يدركها أهل البصائر وأرباب السرائر)[4].

مجالات الإخلاص:

الإخلاص شرط في العبادات كلها، قال شيخ الإسلام ابن تيمية:(فإن إخلاص الدين لله واجب في جميع العبادات البدنية والمالية: كالصلاة والصدقة والصيام والحج)[5].

---

(١) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: العلم، باب: الحرص على الحديث، حديث: (٩٩).

(٢) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: الإجارة، باب: من استأجر أجيرا فترك أجره فعمل فيه المستأجر فزاد، أو من عمل في مال غيره فاستفضل، حديث: (٢٢٧٢)، ومسلم في صحيحه، كتاب: الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار، باب: قصة أصحاب الغار الثلاثة والتوسل بصالح الأعمال، حديث: (٢٧٤٣) عن ابن عمر رضي الله عنهما.

(٣) إعلام الموقعين، تحقيق: عبد الرحمن الوكيل: (٤/٢٥٠).

(٤) فيض القدير: (٢/٥٥٨).

(٥) مجموع الفتاوى: (٢٧/١٤٨)، وينظر: الفتاوى الكبرى: (٤/٣٧٩).

فإذا كان الإخلاص يدخل في كل العبادات فهو كذلك يدخل في المعاملات، قال تعالى: {قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ} [الأنعام:١٦٢].

والعمل والمهنة طالما يهدفان لتحقيق غاية شرعية ومقصد من مقاصد التشريع الإسلامي من جلب منفعة، أودفع مضرة فهو يحتاج إلى إخلاص في النية والقصد، فعن عمر بن الخطاب ﷺ أن النبي ﷺ قال:(إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ)[١]. فالتاجر القنوع إذا أخلص في تجارته؛ بالنصح لعملائه، واجتناب الغش والتدليس عليهم، ورحم بني وطنه في وقت شدتهم، ربحت تجارته، وعظمت كرامته، وعمت بركته؛ وكان محبوبًا عند الله وعند الناس. والمعلِّم إذا أخلص في أداء رسالته في تهذيب النشء وتعليمهم؛ لا شكَّ سيخرِّج طلابًا نجباء، ورجالا أكفاء يزدهي بهم المستقبل؛ لا سيما أنه يقوم بعمل حساس ومهم في حياة المجتمع، فينبغي أن يكون أسوة حسنة لطلبته في التدين، ومكارم الأخلاق. والطبيب تقع عليه مسؤولية كبيرة في مجاله؛ فهو يطلع على أسرار المرضى، وطبيعة مرض كل منهم؛ ولذا يجب أن يراقب تصرفاته، ويستشعر اطلاع الله عليه، فلا يخرج عن إطار مهامه إلى تصرفات لا تليق بعمل الأطباء، فتُفقد ثقةُ المريض فيه. والجندي إذا أخلص في عمله وعلم أنه إذا حرص على الموت وُهبتْ له الحياة، ارتفعت به أمته، ونهضت دولته، وسعد به قومه. والزارع والصانع والمهندس إذا أخلصا في عملهما كثر الإنتاج، وحسن الإنجاز، وعمَّ الخير والإسعاد. والجميع إذا أخلصوا فقد برهنوا بحقٍّ على أنهم على دين متين، وشعور نبيل، وخلق عظيم[٢].

---

(١) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: بدء الوحي، باب: كيف كان بدء الوحي إلى رسول الله ﷺ، حديث: (١)، ومسلم في صحيحه، كتاب: الإمارة، باب: قوله ﷺ: (إنما الأعمال بالنية) وأنه يدخل فيه الغزو وغيره من الأعمال، حديث: (١٩٠٧).

(٢) منبر الإسلام: الإخلاص وآثاره، إبراهيم باشا أبو سعدة، السنة (٤٢)، عدد (٧)، رجب: ١٤٠٤هـ، (١٣٤-١٣٥)

قال شيخ الإسلام ابن تيمية:(فالمؤمن إذا كانت له نية أتت على عامة أفعاله وكان المباحات في صالح أعماله لصالح قلبه ونيته)[1].

فعلى العامل وصاحب العمل أن يستحضرا النية الصالحة بإخلاص العمل لله، فيقصد في صنعته أو تجارته...إلخ القيام بفرض من فروض الكفايات، والنفع لأبناء وطنه وأمته، وتحقيق مصالح البلاد والعباد، كما عليه أن ينوي بعمله الاستعفاف عن السؤال، والاستغناء بالحلال عن الناس، والاستعانة بما يكسبه من عمله على طاعة الله تعالى، والقيام برعاية أسرته وعياله. فالنيات تحوِّل العادات والأعمال إلى عبادات، والنية الصالحة في العمل، سواء أكان وظيفة أو حرفة أو مهنة، تحوله إلى عبادة يؤجر عليها الإنسان ويثاب، وإذا استحضر المسلم النية والإخلاص في جميع أعماله أصبحت حياته كلها عبادة وطاعة لله تعالى.

طرق تحصيل الإخلاص:

ينبغي لمن وقف على مكانة الإخلاص، وعرف سمو منزلته أن يسعى في تحصيل مقوماته، ويجدَّ في الحصول على أسبابه، ومنها:(الاستمساك بالعقيدة الصحيحة. والاستقامة التامة، وحسن الخلق، ويقظة الضمير، ومراقبة النفس ومحاسبتها على أعمالها، والمحافظة على سلامة القلب من الدغل، وحفظ الجوارح عما حرَّم الله، واستشعار ما أعد الله في دار الجزاء من حساب وعقاب).

ثانياً: خـلق الصـدق:

تعريف الصدق:

الصدق لغة: قال ابن فارس: (الصاد والدال والقاف) أصل يدل على قوة الشيء قولا وغيره[2]، وهو ضد الكذب[3].

(١) السياسة الشرعية: (١٥٩).

(٢) مقاييس اللغة: (٣/٣٣٩).

(٣) القاموس المحيط، للفيروزآبادي: (١١٦١).

واصطلاحا:(القول بما يطابق الحقيقة والواقع من غير تعديل ولا زيادة ولا نقصان)[1]. وليس الإخبار مقصورا على القول، بل قد يكون بالفعل أو بالإشارة باليد وهزة الرأس ونحو ذلك، وقد يكون بالسكون[2].

منزلة الصدق وأهميته:

ورد لفظ (الصدق) في القرآن الكريم في (١٣٥) موضعًا: أمرًا به، ونهيًا عن ضده، وبيانا لعظيم منزلة أهله عند الله تعالى، وبيان ما أعد لهم من الأجر والكرامة، وتبيانا لمواطن الصدق، وتفنيدًا لمزاعم مدَّعيه بغير حق. وقد ورد في فضل الصدق والصادقين أدلة كثيرة من الكتاب والسنة، من ذلك: قوله سبحانه:{وَالَّذِي جَاءَ بِالصِّدْقِ وَصَدَّقَ بِهِ أُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ} [الزمر:٣٣]. وقوله تعالى: {قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمُ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ} [المائدة:١١٩].وفي السنة أحاديث كثيرة عن فضل الصدق، وأنه طريق لكل برٍّ، ويفتح أبواب البركة والرزق، ويعين على الخروج من كل ضائقة. فعن عبد الله بن مسعود ﷺ، أن النبي ﷺ قال:(عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ، فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللهِ صِدِّيقًا)[3].

وقد ضمن الله للصادقين الخير في الدنيا والآخرة، فمن الخير: ما يحصل للصادق من الطمأنينة والراحة، وطهارة القلب من كل دنس، وصفائه من الأكدار: (فالصادق يطبع على كمال في الخلق، فلا يكون خائنا، ولا مختلسا، ولا مزورا، ولا نماما، ولا

---

(١) معجم الألفاظ والعلوم القرآنية، محمد إسماعيل إبراهيم: (١٣٨).

(٢) انظر:كتاب الأخلاق، أحمد أمين: (١٩٩).

(٣) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: الأدب، باب: قول الله تعالى {يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين} وما ينهى عن الكذب، حديث: (٦٠٩٤)، ومسلم في صحيحه واللفظ له، كتاب: البر والصلة والآداب، باب: قبح الكذب وحسن الصدق وفضله، حديث: (٢٦٠٧).

منافقا، ولا مخادعا، ولا غشاشا، ولا متصفا بما يشينه بين الناس، وعليه فالصدق عزٌّ، والباطل ذلٌّ)[1]. يقول الراغب الأصفهاني:(والصدق أحد أركان بقاء العالم...وهو أصل المحمودات، وركن النبوات، ونتيجة التقوى، ولولاه لبطلت أحكام الشرائع) [2].

أنواع الصدق: يتخذ الصدق صورا عديدة وأنواعا مختلفة، أهمها:

١. الصدق في الوعد: أي الوفاء بالوعد والعهد، وألا يقول المرء غير ما يعمل، ولا يعمل خلاف ما يقول، وعليه أن ينفذ ما تعهد بتنفيذه من عمل ونحوه في موعده.

٢. الصدق في القول، فيما يخبر به المرء عن نفسه وغيره، فلا يختلق المعاذير، أو يذكر أسبابا غير حقيقية من شأنها أن تفوت على الناس أعمالهم وخدماتهم؛ فالصدق في القول هو أصل هذا الخلق كما مضى في تعريفه، وكل الآيات المتحدثة عنه إنما تتناول الصدق في القول حديثا أوليا.

٣. الصدق في نقل الأفكار والآراء العلمية، وعدم التحريف أو التغيير فيها.

٤. الصدق في أداء الشهادة وعدم الجنوح إلى قول الزور، فشهادة الزور من أعظم الموبقات، فقد قرنها الله تعالى بالشرك به سبحانه، فقال عز وجل: {فَاجْتَنِبُوا الرِّجْسَ مِنَ الْأَوْثَانِ وَاجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ} [الحج:٣٠].

٥. الصدق في المعاملة، ولها صور عديدة: منها صدق البيع والشراء، فعن حكيم بن حزام ﷺ قال: قال رسول الله ﷺ:(الْبَيِّعَانِ بِالْخِيَارِ مَا لَمْ يَتَفَرَّقَا أَوْ قَالَ حَتَّى يَتَفَرَّقَا: فَإِنْ صَدَقَا وَبَيَّنَا بُورِكَ لَهُمَا فِي بَيْعِهِمَا، وَإِنْ كَتَمَا وَكَذَبَا مُحِقَتْ بَرَكَةُ بَيْعِهِمَا)(٣)، وكذا الصدق في أداء الوظيفة على الوجه الأتم، وامتثال التعليمات والأنظمة، والصدق مع العملاء، والمديرين، والمرؤوسين في كل حال.

---

(١) انظر: الأخلاق في الإسلام، د. كايد قرعوش وزملاؤه: (٦٦،٦٧).

(٢) الذريعة إلى مكارم الشريعة: (٢٧١).

(٣) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: البيوع، باب: إذا بيَّن البيعان ولم يكتما ونصحا، حديث: (٢٠٧٩)، ومسلم في صحيحه، كتاب: البيوع، باب: الصدق في البيع والبيان، حديث: (١٥٣٢).

بلوغ خلق الصدق:

وخلق الصدق قابل للاكتساب والتنمية، كما يدل على ذلك حديث ابن مسعود ﷺ عن النبي ﷺ وفيه:(وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ)[1]، وذلك عن طريق التدريب العملي، والتطبيق المستمر، مع المجاهدة في ذلك، فهو(يحتاج إلى إرادة صلبة، وإيمان وطيد، واحتمال كريم لتبعاته)[2].

قال ابن القيم رحمه الله: (فالصدق في الأقوال:استواء اللسان على الأقوال كاستواء السنبلة على ساقها، والصدق في الأعمال:استواء الأفعال على الأمر والمتابعة كاستواء الرأس على الجسد، والصدق في الأحوال: استواء أعمال القلب والجوارح على الإخلاص واستفراغ الوسع وبذل الطاقة؛ فبذلك يكون العبد من الذين جاءوا بالصدق، وبحسب كمال هذه الأمور فيه وقيامها به: تكون صديقيته)[3].

فالصدق في العمل يقتضي مطابقة فعل الإنسان قوله، فتكون أعماله الظاهرة ترجمة صادقة لما هو مستقر في باطنه وضميره، وهذا بلا شك يثمر الإتقان في كل عمل يعمله فيؤديه كاملا، فلا غش، ولا خداع. وإذا حقق العامل هذه المعاني العظيمة فهذا دليل على صدق عمله، ومجاهدته المستمرة على إرادته بعمله وجه الله تعالى، علاوة على أن الصدق يوفر ثقة كبيرة بين العمال وأصحاب العمل، وبينهم وبين أفراد المجتمع، ويزيد البركة في الأعمال.وجماع ذلك كله أن يصدق الإنسان مع ربه في كل ما أوكله إليه من قول أو عمل، ففي ذلك تمام سعادته في الدنيا والآخرة. يقول

---

(١) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: الأدب، باب: قول الله تعالى {يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين} وما ينهى عن الكذب، حديث: (٦٠٩٤)، ومسلم في صحيحه واللفظ له، كتاب: البر والصلة والآداب، باب: قبح الكذب وحسن الصدق وفضله، حديث: (٢٦٠٧).

(٢) موسوعة أخلاق القرآن، أحمد الشرباصي: (٤٩/١).

(٣) مدارج السالكين: (٢٧٠/٢).

ابن القيم: (ليس للعبد شيء أنفع من صدقه ربه في جميع أموره مع صدق العزيمة، فيصدقه في عزمه وفي فعله، قال تعالى: {فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ} [محمد:٢١].

ثالثاً: خـلق الأمـانة:

تعريف الأمانة:

الأمانة لغةً: قال ابن فارس: (الهمزة والميم والنون): أصلان متقاربان: أحدهما: الأمانة التي هي ضد الخيانة ومعناها: سكون القلب...(١).

واصطلاحاً: (خلق ثابت في النفس يعف به الإنسان عما ليس له به حق، ويؤدي به ما عليه). وقد ذكر ابن الجوزي أن الأمانة في القرآن على ثلاثة أوجه:

أحدها: الفرائض، ومنه قوله تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ} [الأنفال:٢٧].

الثاني: الوديعة، ومنه قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا} [النساء:٢٧]

الثالث: العفة والصيانة، ومنه قوله تعالى: {إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ} [القصص:٢٦](٢).

مكانة الأمانة في الإسلام: الأمانة صفة رئيسة من صفات عباد الله المؤمنين، قال الله تعالى في وصف عباده المؤمنين: {وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ} [المؤمنون:٨]. وقد أمر بها النبي ﷺ، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول اللَّه ﷺ قال: (أَدِّ الْأَمَانَةَ إِلَى مَنِ ائْتَمَنَكَ، وَلَا تَخُنْ مَنْ خَانَكَ)[٣].

(١) مقاييس اللغة، لابن فارس: (١/١٣٣).

(٢) نزهة الأعين النواظر: (١/١٠٦،١٠٥).

(٣) أخرجه أبو داود في سننه، كتاب: الإجارة، باب: في الرجل يأخذ حقه مَنْ تحت يده، حديث: (٣٥٣٥)، والترمذي في سننه، كتاب: البيوع، باب: ما جاء في النهي للمسلم أن يدفع إلى الذمي الخمر يبيعها له، حديث: (١٢٦٤). قال الترمذي: هذا حديث حسن غريب.

وعند البخاري أن أبا سفيان ﷺ أخبر ابن عباس رضي الله عنهما: (أَنَّ هِرَقْلَ قَالَ لَهُ: سَأَلْتُكَ مَاذَا يَأْمُرُكُمْ؟ فَزَعَمْتَ أَنَّهُ أَمَرَكُمْ بِالصَّلَاةِ، وَالصِّدْقِ، وَالْعَفَافِ، وَالْوَفَاءِ بِالْعَهْدِ، وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ، قَالَ: وَهَذِهِ صِفَةُ نَبِيٍّ)[1].

وقد نفى النبي ﷺ كمال الإيمان عمن لا أمانة له، فعن أنس بن مالك ﷺ قال: (قَلَّمَا خَطَبَنَا رَسُولُ اللهِ ﷺ إِلَّا قَالَ: لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ، وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ)[2].

الأمانة في أخلاقيات المهنة:

الأمانة كلمة تشمل جميع مناحي الحياة، ويدخل فيها يقينا العمل الوظيفي، ولهذا لما فسر الإمام ابن كثير رحمه الله قوله تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تَخُونُواْ اللّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُواْ أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ}[الأنفال:٢٧]. قال:(قلت: والصحيح أن الآية عامة وإن صح أنها وردت على سبب خاص، فالأخذ بعموم اللفظ لا بخصوص السبب عند الجماهير من العلماء، والخيانة تعم الذنوب الصغار والكبار اللازمة والمتعدية)[3].

وتتضمن الأمانة في أداء المهنة أمورا ثلاثة:

أولا: ما يخص حقيقة المهنة: بالحفاظ على خصوصية العلاقة بين أطراف المهنة بحسب طبيعتها؛ مما يعرف عند الناس بأنه نقض للعهد، وإفشاء للسر.

ثانيا: ما يخص التصرف في المهنة: بالحفاظ على مصالح المهنة الحقيقية، لا مصلحته الشخصية على حساب المهنة، فلا يسرف في الإنفاق، ولا يستغل

---

(١) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: بدء الوحي، باب، حديث: (٧)، ومسلم في صحيحه، كتاب: الجهاد والسير، باب: كتاب النبي ﷺ إلى هرقل يدعوه إلى الإسلام، حديث: (١٧٧٣).

(٢) أخرجه أحمد في المسند، مسند أنس بن مالك ﷺ، حديث: (١٢٥٦٧)، قال المحققون: حديث حسن.

(٣) تفسير القرآن العظيم: (٤/٤١).

مهنته أو منصبه ليقدم مصالحه الشخصية على مقتضيات مهنته، وأن يحافظ على المال العام للشركة أو المؤسسة وممتلكاتها[1].

ثالثا: ما يخص وسيلة المهنة: سواء في الوصول إليها أو في أدائها، فيجب أن تكون مشروعة؛ لأن الغاية لا تبرر الوسيلة، وللوسائل حكم المقاصد، فلا كذب ولا غش ولا محسوبية.

آثار الالتزام بالأمانة في المهنة:

١ـ الالتزام بأوقات الدوام وحسن استثمارها.

٢ـ التزام العامل بالتقيد بتعليمات صاحب العمل؛ فيما لا يتعارض مع الشريعة والقوانين الإدارية.

٣. الالتزام بعد إفشاء الأسرار المهنية.

٤. التزام العامل ووفاؤه بما نص عليه عقد العمل من شروط وبنود.

وقد أكد نظام الخدمة المدنية في مادته الحادية عشرة/فقرة ج أنه:(يجب على الموظف أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته)، وهذا الإلزام يعني: أن من لم يلتزم بهذا الواجب فإنه يعرض نفسه للعقوبة.

كما أكد نظام الخدمة المدنية أيضًا على في مادته الثانية عشرة/ الفقرات أ، ب، ج، د بأن:(يحظر على الموظف خاصة إساءة استعمال السلطة الوظيفية، واستغلال النفوذ، وقبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة، وقبول الهدايا أوالإكراميات أو خلافه بالذات أو بالواسطة لقصد الإغراء من أرباب المصالح).

وأما نظام العمل فقد نص في مادته الخامسة والستين بأنه:(يجب على العامل أن يعتني عناية كافية بالآلات والأدوات والمهمات والخامات المملوكة لصاحب العمل

(١) انظر: التزام الموظف، مؤسسة التزام للمعايير الأخلاقية: (٥٨).

الموضوعة تحت تصرفه، أو التي تكون في عهدته، وأن يعيد إلى صاحب العمل المواد غير المستهلكة).

ذلك أن هذه المواد سُلمتْ للعامل على سبيل الأمانة، وقد يقوم صاحب العمل بتسليم العامل كميات أكثر وفرة حتى لا يتعطل الإنتاج؛ لذلك لا يستطيع العامل التذرع بمهاراته الشخصية والفنية في توفير بعض من هذه المواد، ويدعي أحقيته لها.

أخي الطالب/ أختي الطالبة: للتوسع في موضوع هذه الوحدة ينظر إلى:

- التزام الموظف، مؤسسة التزام للمعايير الأخلاقية.

رابعاً: خلق العدل:

تعريف العدل:

العدل لغةً:(ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور)(١).

واصطلاحاً:(وضع كل شيء في موضعه اللائق به، من غير زيادة ولا نقصان)(٢).

منزلة العدل في الإسلام:

العدل سنة ربانية، وقيمة حضارية، وضرورة إنسانية دعا إليها الإسلام، وأمر بها؛ لتكون سلوكا وواقعا يمارسه الأفراد في جميع جوانب حياتهم، وتمارسه المجتمعات والأمم في كل شؤون حياتها. قال تعالى: {إِنَّ اللّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاء ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاء وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ} [النحل:٩٠]. وقال الله تعالى:{إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا} [النساء:٥٨]. والعدل في الإسلام هو عدل مطلق؛ لا يتوقف عند أصحاب دين معين، ولا جنس بعينه، ولا عصبيات، ولا قبليات، ولا مصالح، ولا محسوبيات. وهذا أمر الله القائل: {يَا أَيُّهَا

(١) لسان العرب، لابن منظور: (ع د ل).

(٢) انظر:جامع الرسائل، لشيخ الإسلام ابن تيمية: (١٢٣/١)، والأخلاق الإسلامية وأسسها، د. عبد الرحمن حبنكة: (٥٦٩/١).

الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَى بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَى أَنْ تَعْدِلُوا} [النساء:١٣٥].

وفي السنة المطهرة: يوضح النبي ﷺ منزلة العادلين في أحكامهم وأقوالهم وأفعالهم، فعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ:(إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ، وَكِلْتَا يَدَيْهِ يَمِينٌ، الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا)[1].

ويربط ابن تيمية رحمه الله بين خلقي الصدق والعدل في صلاح أمور الدين والدنيا جميعًا فيقول:(بالصدق في كل الأخبار والعدل في الإنشاء من الأقوال والأعمال تصلح جميع الأحوال، وهما قرينان كما قال تعالى:{وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلاً} [الأنعام:١١٥])[2].

مفهوم العدل في الوظيفة:

للعدل في أداء الوظيفة أربعة جوانب، هي:

الجانب الأول: العدل في تعامل الرئيس مع مرؤسيه:والمقصود به: العدل في التقويم، والتوظيف، وتفويض السلطة، وتوزيع الحوافز؛ وألا يكون هناك ظلم، وأن يعطي كل ذي حق حقه، والعدل والمساواة أمام القانون في الجزاء من أهم بواعث الأمن، والشعور بالرضا والراحة النفسية، والكرامة الإنسانية.

الجانب الثاني: العدل في تعامل الموظفين مع رئيسهم: ويقتضي ذلك: ألا يبالغ الموظفون في وصف سلبيات رؤسائهم، وغيبتهم، أو تحميل أفعالهم وأقوالهم فوق ما تحتمل، وتفسيرها وفق أهوائهم، وعليهم أن يكونوا منصفين في الموازنة بين الجوانب الإيجابية والسلبية.

---

(١) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الإمارة، باب: فضيلة الإمام العادل وعقوبة الجائر، حديث: (١٨٢٧).

(٢) مجموع فتاوى ابن تيمية: (٢٨/٦٦).

الجانب الثالث: العدل بين الموظفين بعضهم مع بعض: بأن يحسن بعضهم ببعض الظن، ولا يَحمل كلامهم إلا على المحمل الحسن، ولا ينحاز لأحد العاملين ضد الآخر، وعلى الجميع أن يلتزم بالوقت المحدد للعمل؛ فالوقت ملك لصاحب العمل، يتقاضى عليه العامل أجرا، وعليهم أن يلتزموا بما تمليه عليهم الأنظمة واللوائح(١).

الجانب الرابع: عدل الموظف مع المستفيدين: (يجب أن يتسم الموظف بالعدل بين جميع عملائه على حد سواء، بحيث يعطي لكل ذي حق حقه، فلا يميز أحد المراجعين على الآخر، لتجنب المحسوبية، ولا يجوز للموظف أن يقدم أقرباءه أو أصدقاءه على المراجعين الآخرين لا في العطاء ولا في الدور، ولا في أي مظهر من مظاهر التمييز)(٢).

وقد جاء في نظام العمل، المادة الثامنة والسبعين أنه:(يجوز للعامل الذي يُفصل من عمله بغير سبب مشروع أن يطلب إعادته إلى العمل، وينظر في هذه الطلبات وفق أحكام هذا النظام ولائحة المرافعات أمام هيئات تسوية الخلافات العمالية).

ومن العدل أنه يحق للعامل أن يتظلم إذا تعرض للغش من قبل صاحب العمل، ففي المادة الحادية والثمانين من نظام العمل أيضًا:(يحق للعامل أن يترك العمل دون إشعار، مع احتفاظه بحقوقه النظامية كلها، وذلك في حالات...[منها]: إذا ثبت أن صاحب العمل أو من يمثله قد أدخل عليه الغش وقت التعاقد فيما يتعلق بشروط العمل وظروفه).

---

(١) انظر: العدل وتطبيقاته في التربية الإسلامية، يوسف العجلاني، رسالة ماجستير: (١٣٨) وما بعدها، وعلاقات العمل في الإسلام، عبد الرحمن بكر: (٢٣) وما بعدها.

(٢) التزام الموظف، مؤسسة التزام للمعايير الأخلاقية: (٤٥).

ـ ولصاحب العمل الحق في فسخ العقد إذا وقع من العامل تزوير، ففي المادة الثمانين من نظام العمل:(لا يجوز لصاحب العمل فسخ العقد بدون مكافأة، إلا في حالات.. منها: إذا ثبت أن العامل لجأ إلى التزوير ليحصل على العمل).

خامساً: خلق التعفف:

تعريف التعفف:

التعفف لغةً: الكف عما لا يحل ويجمل... وقيل: الاستعفاف: الصبر، والنزاهة عن الشيء[1].

واصطلاحاً:(ضبط النفس عن الملاذ الحيوانية، وهي حالة متوسطة بين إفراط: هو الشره، وتفريط: هو جمود الشهوة)[2].

قال الماوردي: (العفة والنزاهة والصيانة من شروط المروءة: فأما العفة فنوعان: أحدهما: العفة عن المحارم،والثاني: العفة عن المآثم. فأما العفة عن المحارم فنوعان: أحدهما: ضبط الفرج عن الحرام. والثاني: كف اللسان عن الأعراض. وأما العفة عن المآثم فنوعان: أحدهما: الكف عن المجاهرة بالظلم. والثاني: زجر النفس عن الإسرار بخيانة)(٣).

فضل التعفف: بين النبي ﷺ قيمة التعفف، وما أعد الله لأهل العفة من جزيل الأجر يوم القيامة، فعن عياض بن جمار المجاشعي رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال:(أهلُ الجَنَّةِ ثَلاَثَةٌ: ذُو سُلطانٍ مُقْسِطٌ مُوَفَّقٌ، وَرَجُلٌ رَحيمٌ رَقِيقُ القَلْبِ لكُلِّ ذي قُرْبَى ومُسْلِمٍ، وعَفِيفٌ مُتَعَفِّفٌ ذو عِيالٍ)[4]. فهو يجاهد نفسه على ترك الحرام المشتبه مع وجود الحاجة. وعن ابن

---

(١) لسان العرب، لابن منظور، مادة: (ع ف ف).

(٢) الذريعة إلى مكارم الشريعة، للراغب الأصفهاني: (٣١٥).

(٣) أدب الدنيا والدين: (٤٠٦-٤١٠) بتصرف يسير.

(٤) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الجنة وصفة نعيمها وأهلها، باب: الصفات التي يعرف بها في الدنيا أهل الجنة وأهل النار، حديث: (٢٨٦٥).

مسعود ﷺ أنه كان من دعاء النبي ﷺ قوله:(اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ الْهُدَى وَالتُّقَى وَالْعَفَافَ وَالْغِنَى)[1]. وفي مجال الخوض في أموال الناس بالباطل، وعدم التعفف عن المتشابه منه فضلا عن الحرام البيِّن الحرمة، يحذرنا الله سبحانه فيقول: {يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ}[النساء:٢٩]. قال السعدي رحمه الله:(وهذا يشمل أكلها بالغصوب والسرقات، وأخذها بالقمار والمكاسب الرديئة، بل لعله يدخل في ذلك أكل مال نفسك على وجه البطر والإسراف، لأن هذا من الباطل وليس من الحق)(٢).

التعفف وأثره على أداء الوظيفة والمهنة:

يجب على كل موظف وعامل ومهني أن يكون عفيفاً، عزيز النفس، غني القلب، بعيدا عن أكل أموال الناس بالباطل مما يقدم له من رشوة، تحت غطاء الهدية والإكرامية وغير ذلك؛ لما لها من تأثير على النفس لا ينكر؛ فتكون ذريعة للوساطات والمحسوبيات. فعن أبي حُمَيد الساعدي ﷺ أن رسول الله ﷺ قال:(هَدَايَا الْعُمَّالِ غُلُولٌ)[3]. قال ابن الأثير:(وكل من خان في شيء خفية فقد غلَّ. وسميت غلولا لأن الأيدي فيها مغلولة: أي ممنوعة مجعول فيها غل، وهو الحديدة التي تجمع يد الأسير إلى عنقه)[4].

---

(١) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار، باب: التعوذ من شر ما عمل ومن شر ما لم يعمل، حديث: (٢٧٢١).

(٢) تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان: (١٧٥).

(٣) أخرجه أحمد في المسند، حديث أبي حميد الساعدي ﷺ، حديث: (٢٣٦٠١)، وصححه الألباني في صحيح الجامع الصغير: (٧٠٢١).

(٤) النهاية في غريب الحديث والأثر، لابن الأثير: (٧١٧/٣).

وسائل ترغيب الموظفين بالتعفف:

١. سن القوانين واللوائح والإجراءات التي تضمن انسياب الأموال من الخزينة العامة وإليها بطرق نظامية تقوم عليها مجموعة من الإدارات أو الوحدات، ووضع عقوبات رادعة لمن يخالفها.

٢. التقارير الدورية عن المنصرفات المالية والأداء المالي عموما في كل فترة زمنية محددة؛ فقد استعان أبوبكر ﷺ بأبي عبيدة ﷺ في ضبط أموال المسلمين، وكان يحاسب عماله أيضا على المستخرج والمنصرف، فلما قدم معاذ بن جبل ﷺ من اليمن بعد وفاة النبي ﷺ قال له: (ارفعْ حسابك)(١).

٣. الرقابة على أداء العمال من وقت لآخر عبر أجهزة تختص بهذا الشأن، فوظيفة أبي عبيدة ﷺ المذكورة آنفا تشبه وظيفة المراجع العام الآن؛ ومنها الزيارات الميدانية لمرافق العمل. وفي هذا يقول عمر ﷺ: (لئن عشت إن شاء الله لأسيرن في الرعية حولا، فإني أعلم أن للناس حوائج تقطع دوني، أما عمالهم فلا يرفعونها عنها، وأما هم فلا يصلون إلي)(٢).

وقد حرص نظام الخدمة المدنية على هذا خلق التعفف؛ حيث جاء في المادة الحادية عشرة/ فقرة (أ) أنه:(يجب على الموظف خاصة أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة، سواء كان ذلك في محل العمل أو خارجه).

أما نظام العمل ففي المادة الثمانين منه/ فقرة ٣:(لا يجوز لصاحب العمل فسخ العقد بدون مكافأة، إلا في حالات.. [ومنها]: إذا ثبت اتباعه سلوكا سيئا أو ارتكابه عملا مخلا بالشرف أو الأمانة).

---

(١) سياسة الإنفاق العام في الإسلام، د. عوف محمود الكفراوي: (٤٧٣).

(٢) تاريخ الرسل والملوك، للطبري، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم: (٢٠١/٤، ٢٠٢).

سادساً: خلـق الكـفـاءة:

تعريف الكفاءة:

الكفاءة لغة: التساوي والمماثلة والندية(١)، ومنه قوله تعالى: {وَلَمْ يَكُنْ لَّهُ كُفُواً أَحَدٌ} [الإخلاص: ٤].

واصطلاحاً:(تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدُها وتقويمُها وقبولُها وتطويرُها)[٢]. وعليه: فإن العناصر الأساسية للكفاءة هي:

أ. المهارات والمعارف والخبرات.

ب. النشاط العملي الميداني.

ج. التكامل في الشخصية.

أهمية الكفاءة في الإسلام:

الإتقان في العمل والتجويد في المهنة والإصلاح فيها لا يكون إلا إذا قام على العمل والوظيفة. أيا كانت الأكْفَاء النابهون، فطوروا من قدراتهم ومواهبهم ومهاراتهم، ولذا حث الإسلام عليها، ومن ذلك:

عندما أراد سيدنا موسى عليه السلام معينًا له في تبليغ رسالة ربه بيَّن عليه السلام عناصر الكفاءة لأداء هذه الوظيفة: (أن يكون متمتعا بالفصاحة. وسعة الصدر. وذا ثقة لديه)[٣].

---

(١) انظر: القاموس المحيط، للفيروز آبادي، ولسان العرب، لابن منظور، ومعجم مقاييس اللغة، لابن فارس، مادة: (ك ف ء).

(٢) انظر: التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج الاستراتيجيات، عبدالله بن عبدالغني: (٧٨).

(٣) كما في قوله تعالى: {وَاجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِنْ أَهْلِي . هَارُونَ أَخِي. اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي. وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي} [طه: ٢٩. ٣١]. وفي موطن آخر: {وَيَضِيقُ صَدْرِي وَلَا يَنْطَلِقُ لِسَانِي فَأَرْسِلْ إِلَى هَارُونَ} [الشعراء: ٢٦]، وقوله: {وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ} [القصص: ٢٨].

وعن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما أن النبي ﷺ قال:(اسْتَقْرِئُوا الْقُرْآنَ مِنْ أَرْبَعَةٍ: مِنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ - فَبَدَأَ بِهِ - وَسَالِمٍ مَوْلَى أَبِي حُذَيْفَةَ، وَأُبَيِّ بْنِ كَعْبٍ، وَمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ، قَالَ: لَا أَدْرِي بَدَأَ بِأُبَيٍّ أَوْ بِمُعَاذِ بْنِ جَبَلٍ)[1].

اختيار النبي ﷺ لعماله؛ فكان ﷺ يستعمل خالد بن الوليد ؓ على الحرب منذ أسلم؛ لكفاءته لهذه المهمة.

قوله ﷺ في حق أبي ذر ؓ:(مَا أَظَلَّتْ الْخَضْرَاءُ وَلا أَقَلَّتْ الْغَبْرَاءُ أَصْدَقَ مِنْ أَبِي ذَرٍّ)[2]. لكنه ﷺ لم يول أبا ذر كونه لم يستكمل شرطي الإمارة: (الأمانة والقوة)، فهما من أبرز معالم الكفاءة فيها؛ ولذا روى أبو ذرٍّ قول النبي ﷺ له:(يَا أَبَا ذَرٍّ إِنِّي أَرَاكَ ضَعِيفًا، وَإِنِّي أُحِبُّ لَكَ مَا أُحِبُّ لِنَفْسِي، لا تَأَمَّرَنَّ عَلَى اثْنَيْنِ، وَلا تَوَلَّيَنَّ مَالَ يَتِيمٍ)[3].

يقول الإمام الذهبي في معرض حديثه عن كفاءات هذه الأمة:(إن أقرأ الأمة أبي بن كعب، وأقضاهم علي، وأفرضهم زيد، وأعلمهم بالتأويل ابن عباس، وأمينهم أبو عبيدة، وعابرهم محمد بن سيرين، وأصدقهم لهجة أبو ذر، وفقيه الأمة مالك، ومحدثهم أحمد بن حنبل، ولغويهم أبو عبيد، وشاعرهم أبو تمام، وعابدهم الفضيل، وحافظهم سفيان الثوري، وأخباريهم الواقدي، وزاهدهم معروف الكرخي، ونحويهم سيبويه، وعروضيهم الخليل، وخطيبهم ابن نباتة، ومنشئهم القاضي الفاضل، وفارسهم خالد بن الوليد. رحمهم الله)[4].

كيفية البلوغ إلى الكفاءة:

١. بلوغ الكفاءة في العمل تستدعي من العامل والموظف والمهني جميعاً، الوعي التام بحاجتهم لاكتشاف قدراتهم ومواطن القوة والموهبة فيهم.

---

(١) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: فضائل الصحابة، باب: مناقب عبد الله بن مسعود ؓ، حديث: (٣٧٦٠)، ومسلم في صحيحه، كتاب: الفضائل، باب: من فضائل عبدالله بن مسعود وأمه ؓ، حديث: (٢٤٦٤).

(٢) أخرجه الترمذي في سننه، كتاب المناقب، باب: مناقب أبي ذرٍّ ؓ، حديث: (٣٨٠١) وقال: وهذا حديث حسن.

(٣) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الإمارة، باب: كراهة الإمارة بغير ضرورة، حديث: (١٨٢٦).

(٤) سير أعلام النبلاء: (١٣/٨٣).

٢. ثم تنميتها عملياً، إذ لا يكفي الشعور بها أو تنميتها نظريا، بل يرافق ذلك الالتحاق بالمراكز العملية، وبرامج التدريب المهنية، فيلتزم بحضور نشاطاتها، ويجتهد في الاكتساب والتحصيل، والتمرين والتدريب، ويدفع بعقله وفكره في هذا الاتجاه.

٣. الكفاءة تتأتى من خلال المعرفة المتخصصة بالعمل، وخطواته، وإجراءاته الفنية في كل مستوياته، وإدراك العلاقات المختلفة بين مراحله.

٤. المرونة في التعامل مع الآخرين، وفهم ميولهم حتى يتمكن من التواصل الفعال معهم والعمل بروح الفريق.

٥. ضرورة تحديد أسباب ودواعي الوظيفة في ضوء الهدف من العمل، وتحديد المواصفات المطلوبة فيمن يشغلها، حرصا على تحقيق العدالة والنزاهة في الاختيار.

٦. المطالبة بخلق الكفاءة لا يقتصر فقط عند بداية الالتحاق بالوظيفة، بل إن الموظف مطالب به مدة خدمته الوظيفية أو المهنية(١).

وقد نص نظام الخدمة المدنية في مادته الأولى على الكفاءة فجاء فيه:(الجدارة هي الأساس في اختيار الموظفين لشغْل الوظيفة العامة).والجدارة تمثل مجموع عناصر وصفات ذاتية في الشخص تتصل بالكفاءة الفنية، والكفاءات الإدارية، والمواظبة، وحسن السلوك، وغير ذلك.

- وورد أيضًا في نظام الخدمة المدنية في المادة الرابعة/ فقرة د، و، ز، ما يوضح بعض مجالات الكفاءة.

- وقد أكد نظام الخدمة المدنية في مادته السادسة والثلاثين على أهمية متابعة سير الموظفين في تأدية وظائفهم، وما الجزاءات المترتبة على مخالفاتهم:(تعد تقارير

(١) انظر: فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، ثامر ملُّوح المطيري: (١٨٠ ـ ١٨١) بتصرف يسير.

دورية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية) وجاء أيضا في المادة الثلاثين/ فقرة ز:((الفصل لأسباب تأديبية)).

وتأكيداً لهذا الشرط كان شعار وزارة الخدمة المدنية قوله سبحانه: {إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ} [القصص:٢٦].

سابعاً: خلــق الإتـقان:

تعريف الإتقان:

الإتقان لغةً:(الإحـــكام)(١).

واصطلاحا:(الأداء المتكامل لشخص محترف في أي مجال عملي)(٢).

أدلة خلق الإتقان وأهميته:

١. إن من أهم أسباب تدني مستوى العمل في بلادنا أننا حرمنا دفع ومساندة قيم الإسلام الحاثة على الإحسان، والإتقان، والإجادة؛ إذ لا يكفي أن يؤدي المرء العمل فحسب، بل لا بد أن يكون صحيحا، ولا يمكن أن يكون صحيحا إلا إذا كان متقنا.(ولا تقوم حضارة ولا تزدهر صناعة إلا به، وتولي المؤسسات الصناعية والعلمية هذا الأمر عناية بالغة؛ ولذا وضعت المواصفات العالمية المتعارف عليها لكل منتج، سواء كان منتجا فكريا كالمناهج التعليمية، أو كان منتجا ماديا كسائر المصنوعات)(٣).

٢. والإتقان والجودة في الأداء المهني من الأمور التي حث عليها الإسلام واحتفى بها، وهو سبيل للفوز بحب الله تعالى.

(١) انظر: لسان العرب،لابن منظور: مادة:(تقن)، والقاموس المحيط:للفيروزآبادي: مادة: (ت ق ن).

(٢) الوجيز في أخلاقيات العمل، د. أحمد المزجاجي: (٩٦).

(٣) القيم الحضارية في رسالة خير البشرية، د. محمد عبد الله السحيم: (٧٢).

٣. من الأدلة على فضل الإتقان وأهميته، ما ورد عن عائشة رضي الله عنها أنه ﷺ قال:(إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ)(١).

٤. وما جاء عن شداد بن أوس رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال:(إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ؛ فَلْيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ)(٢).

٥. لذا نقول: إننا ندين بدين الإتقان. دين العمل والنجاح. دين العمل للدنيا والأخرى. دين الحث على مكابدة الحياة واستسهال الصعاب. دين الفأل والأمل المحمود الذي يبلغ بالمجتمع المجد بعد أن يلعق الصبر مرات(٣).

أهم أسباب ضعف الإتقان:

١. ضعف تعظيم الله ومراقبته.

٢. عدم الإقرار بأهمية المرجعية في أي عمل أو مهنة سواء المرجعية العليا أو سلطة اتخاذ القرار.

٣. عدم النظر إلى قيمة العمل وأهميته.

٤. جهل العامل بمتطلبات العمل ومستلزماته، فلا يتمكن من أدائه على الوجه المطلوب.

٥. إسناد العمل لغير أهله (٤).

---

(١) أخرجه البيهقي في شعب الإيمان، باب: في الأمانات وما يجب من أدائها إلى أهلها: (٥٣١٣/١/٤). وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة: (١١١٣).

(٢) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الصيد والذبائح وما يؤكل من الحيوان، باب: الأمر بإحسان الذبح والقتل وتحديد الشفرة، حديث: (١٩٥٥).

(٣) من خطبة الجمعة في المسجد الحرام، بعنوان: الإتقان في العمل، بتاريخ:١٤٣٠/٧/٣هـ.

(٤) انظر: أحمد داود المزجاجي: (٩٦).

ثامناً: خـــلق المبادرة:

تعريف المبادرة:

المبادرة لغةً: قال ابنُ فارس:(الباءُ والدال والرّاء، أصلان: أحدُهما: كمالُ الشيءِ وامتلاؤه، والآخر: الإسْراعُ إلى الشيء)(١).

والمبادرة اصطلاحًا:(عملية اقتراح أشياء، والقيام بها قبل الآخرين، وهي صفة الشخص الذي يملك القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب)(٢). فهي نتيجة استعداد ذهني وبدني يتجسد من خلال السلوك الحيوي الفعَّال؛ إذ يقوم الفرد المبادر بمحاولة حل مشكلة تواجهه، أو تواجه زملائه، دون أن يكلِّفه أحد، وقد يتصرف نيابة عنهم مسخرا كل جهوده وإمكانياته الفكرية والبدنية والمادية لإنجاح مهمته.

أهمية المبادرة:

وردت في القرآن الكريم عدة ألفاظ تناسب مُفْرَدَةَ المبادرة، من ذلك: المسارعة، والمسابقة، والمنافسة: قال تعالى: {وَسَارِعُوا إِلَى مَغْفِرَةٍ مِنْ رَبِّكُمْ} [آل عمران:١٣٣]، وقال عز وجلَّ: {وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسْ الْمُتَنَافِسُونَ}[المطففين:٢٦]. وعن جرير بن عبد الله رضي الله عنه أن المصطفى ﷺ قال:(من سَنَّ فِي الْإِسْلَامِ سُنَّةً حَسَنَةً فَلَهُ أَجْرُهَا وَأَجْرُ من عَمِلَ بها بَعْدَهُ من غَيْرِ أَنْ يَنْقُصَ من أُجُورِهِمْ شَيْءٌ)(٣).

والمبادرة تتجلى في قيام كل فرد بدوره والسعي لنفع الآخرين، فذلك باب عظيم من أبواب الأجر، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قالَ ﷺ:(كُلُّ سُلَامَى مِنَ النَّاسِ عَلَيْهِ صَدَقَةٌ كُلَّ يَوْمٍ تَطْلُعُ فِيهِ الشَّمْسُ: يَعْدِلُ بَيْنَ الِاثْنَيْنِ صَدَقَةٌ، وَيُعِينُ الرَّجُلَ عَلَى دَابَّتِهِ فَيَحْمِلُ عَلَيْهَا أَوْ

---

(١) مقاييس اللغة: (٢٠٨/١).

(٢) ثقافة المبادرة والابتكار، إبراهيم أم السعود: (٢٠).

(٣) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الزكاة، باب: الحث على الصدقة ولو بشق تمرة أو كلمة طيبة وأنها حجاب من النار، حديث: (١٠١٧).

يَرْفَعُ عَلَيْهَا مَتَاعَهُ صَدَقَةٌ، وَالْكَلِمَةُ الطَّيِّبَةُ صَدَقَةٌ، وَكُلُّ خَطْوَةٍ يَخْطُوهَا إِلَى الصَّلَاةِ صَدَقَةٌ، وَيُمِيطُ الْأَذَى عَنِ الطَّرِيقِ صَدَقَةٌ)(١).

والمبادر يجتهد لإسعاد البشرية حتى في أضيق وأحلك الأوقات. عن أنس بن مالك رضي الله عنه، عن رسول الله ﷺ:(إنْ قَامَت السَّاعةُ وَبيَد أَحَدِكُم فَسِيلةٌ، فَإِنْ استَطاعَ أنْ لا يَقُومَ حَتى يَغرِسَهَا فَليَفعل)(٢).

وقد كان النبي ﷺ أسوة في ذلك، فسيرته ﷺ مليئة بالمواقف التي تشير إلى مبادرته، فمن ذلك: قيامه ﷺ بحل نزاع عظيم كاد أن يقضي على أهل مكة؛ في من يضع الحجر الأسود في مكانه وذلك بعد بنائهم الكعبة، فما كان منه ﷺ إلا أن طلب رداءً فوضعه وسطه، وطلب من رؤساء القبائل المتنازعين أن يمسكوا جميعا بأطراف الرداء فيرفعوه، حتى إذا أوصلوه إلى موضعه أخذه ﷺفوضعه في مكانه(٣).

ومن صور المبادرة لدى الموظف:

١- التحلي بالتعامل الراقي، وبناء علاقات إنسانية جيدة، وامتلاك قدر من الذكاء العاطفي الذي يمكّن المرء من استشعار لمشاعر الآخرين، وتقدير لمواقفهم، ومعرفة لمواطن القوة والضعف فيهم(٤).

---

(١) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: الصلح، باب: فضل الإصلاح بين الناس والعدل بينهم، حديث: (٢٧٠٧)، ومسلم في صحيحه، كتاب: الزكاة، باب: بيان أن اسم الصدقة يقع على كل نوع من المعروف، حديث: (١٠٠٩).

(٢) أخرجه أحمد في المسند، مسند أنس بن مالك رضي الله عنه، حديث: (١٢٩٨١). قال الشيخ شعيب الأرناؤوط: إسناده صحيح على شرط مسلم.

(٣) انظر: سيرة ابن هشام، تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد: (١٧/٢).

(٤) انظر: استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، د. يحيى عبد الحميد: (٩٥.٩١)، والعادات السبع، د.ستيفن آر كوفي، (٢٠١.٢٠٠)، والشخصية بين النجاح والفشل، عباس مهدي: (١٠٩).

٢ـ البحث عن الحلول المبتكرة، والتفكير خارج الصندوق، واستثمار الفرص، وسرعة الإنجاز مع الإتقان، والاستمرارية في النشاط والفاعلية، وتقديم الإسهامات والمقترحات، مع جودة التعبير عن الأفكار بلياقة وأدب.

٣. المشاركة في صنع القرار: فالموظف أو العامل عندما يكون عنصرا فاعلا في عملية صنع القرار أو حل المشكلات لا سيما ما يتعلق منها بإدارته أو قسمه أو وحدته؛ يشعر بأهميته وثقة مديره، وكذلك ثقة مؤسسته.

والتجربة اليابانية خير مثال على ذلك؛ حيث أكدَّ البروفسور (وليم أوشي ouchi) أنه عندما يراد اتخاذ قرار مهم في منظمة يابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه، وهذا يعني أن ما بين ٦٠ إلى ٨٠ ٪ من الأفراد سيشاركون في اتخاذ القرار، وبمجرد اتخاذه يلحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل، فالمبادرة والتفاهم والمساندة يكونان أكثر أهمية من المستوى الفعلي للقرار نفسه(١).

تاسعاً: خلق حسن التعامل:

تعريف حسن التعامل:

حسن التعامل:(هو الموقف الحسن الثابت الصادق الذي يتخذه المؤمن أثناء تعامله مع الآخرين في سائر المعاملات على ما يكفل الرفق بالمتعاملين).

أدلة حسن التعامل وأهميته:

حسن المعاملة واجب شرعي، واللطف في القول مبدأ إسلامي أصيل، طبَّقه معلم البشرية ومرشد الإنسانية محمد ﷺ: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ} [آل عمران:١٥٢]. ويقول جل وعلا: {وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا}

---

(١) انظر: التنمية الإدارية، د. هلال العسكر، العدد: (٩٨)، أغسطس ٢٠١٢م، مجلة تصدر عن مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

[الإسراء:٥٣]. وما الهدف من إحسان المعاملة إلا رضا الله عز وجل، سواء رضي الناس أو سخطوا، فالأجر ثابت على أية حال، وهذا هو ضمان الاستمرارية للأخلاق(١)، عن أبي هريرة ﷺ أن النبي ﷺ قال:(إِنَّكُمْ لَا تَسَعُونَ النَّاسَ بِأَمْوَالِكُمْ، وَلَكِنْ لِيَسَعْهُمْ مِنْكُمْ بَسْطُ الْوَجْهِ وَحُسْنُ الْخُلُقِ)(٢).وعن عائشة رضي الله عنها عن رسول الله ﷺ:(إِنَّ الرِّفْقَ لاَ يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلاَّ زَانَهُ وَلاَ يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلاَّ شَانَهُ)(٣).وسيرته ﷺ العطرة فائضة بحسن معاملته، شهد له بها العدو قبل الصديق، ففي الحديث أن أنس بن مالك ﷺ خدم النبي ﷺ عشر سنين، فما قال له ﷺ أف قط(٤).، وكان ﷺ يبش في وجوه الناس جميعا حتى من يبغضهم، يتبسم لهم مجاملة اتقاء فحشهم، وشهدت له الكتب السماوية السابقة بحسن خلقه(٥). هذه العظمة في المعاملة جعلت غير المسلمين يخضعون لها، ويعدونه الرجل الأول من عظماء البشرية(٦).

صور حسن المعاملة: تتعدد صور حسن المعاملة، فمنها:

١. الاهتمام بأمور الآخرين، وتقديم الخدمة لهم؛ كما في قصة سقي موسى عليه السلام للمرأتين: {فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّى إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ} [القصص:٢٤].

---

(١) فن التعامل مع الناس، عبد الرحمن بن فؤاد الجار الله: (٥).

(٢) أخرجه الحاكم في المستدرك، كتاب: العلم، حديث: (٤٢٨) وصححه.

(٣) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: البر والصلة والآداب، باب: فضل الرفق، حديث: (٢٥٩٤).

(٤) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: الأدب، باب: حسن الخلق والسخاء وما يكره من البخل، حديث (٦٠٣٨)، ومسلم في صحيحه، كتاب: الفضائل، باب: كان رسول الله ﷺ أحسن الناس خلقاً، حديث: (٢٣٠٩).

(٥) أخرج البخاري في صحيحه، كتاب: التفسير، باب: {إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا}، حديث: (٤٨٣٨): عن عبد الله بن عمرو ﷺ: ((جاء في التوراة: يا أيها النبي إنا أرسلناك شاهداً ومبشراً ونذيراً، وحرزاً للأميين، أنت عبدي ورسولي، سمَّيتك المتوكل، ليس بفظٍّ ولا غليظٍ ولا سخَّابٍ في الأسواق، ولا يدفع بالسيئة السيئة، ولكن يعفو ويغفر)).

(٦) كتاب المائة الأوائل، مايكل هارت: (٢١).

٢. عدم إحراجهم أو إهانتهم، وليس هذا مقصورا على المسلمين فقط، بل حتى غير المسلمين يجب معاملتهم بالحسنى؛ لعموم قوله سبحانه: {وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا} [البقرة:٨٣].

٣. والذي يجمع أنواع حسن المعاملة هو أن يعامل الإنسان الآخرين بما يحب أن يعاملوه به، فعن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما، أن رسول الله ﷺ قال: ((مَنْ أَحَبَّ أَنْ يُزَحْزَحَ عَنِ النَّارِ وَيَدْخُلَ الْجَنَّةَ فَلْتَأْتِهِ مَنِيَّتُهُ وَهُوَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ، وَلْيَأْتِ إِلَى النَّاسِ الَّذِى يُحِبُّ أَنْ يُؤْتَى إِلَيْهِ))(١)، فانظر كيف تحب أن يعاملك الآخرون فعامل الناس به.

٤. حسن معاملة الموظف مع رؤسائه، وزملائه، ومرءوسيه، والمراجعين: فالرؤساء والمدراء أكثر خبرة في العمل غالبا، وحسن التعامل معهم يظهر في تنفيذ توجيهاتهم؛ وفي العلاقة الجيدة معهم.

٥. والزملاء شركاء في المصلحة، ونصحاء في العمل، فيرشد الواحد منهم زميله، ويسهل له مهمته، ويكون مرآة له، فيعود عليهم ذلك بالراحة النفسية، وعلى العمل بالأداء الجيد، كما يظهر في التحية والابتسامة والملاطفة، والتعاون والإيجابية، والنصح والدعم، والتغاضي عن العيوب والأخطاء غير المقصودة.

٦. والمرءوسون لولاهم ما استطاع الرئيس أن ينجز مهامه، إضافة إلى أن المنطقي أن يكون الرئيس والمدير قدوة لهم، فإذا كان يتعامل معهم بلياقة واحترام، فسيكونون كذلك مع بعضهم، بل وسيظهر مردود ذلك في عملهم وإنتاجهم، أما لو كان متعاليا عليهم، فإن عطاءهم سيضعف، وستتوتر نفسياتهم معه ومع الآخرين.

---

(١) أخرجه مسلم في صحيحه، كتاب: الإمارة، باب: الوفاء ببيعة الخلفاء الأول فالأول، حديث: (١٨٤٤).

٧. والمراجعون هم معيار نجاح المؤسسة، فانطباعهم عن المؤسسة يعكس رأيهم في تعامل موظفيها، ولأنهم أصحاب حاجة، فمن حسن تعامل الموظف معهم أن يتقن فن الاحتواء ويتدرب عليه.

٨. فمن الناس من تحتويه بابتسامة صادقة، أو كلمة طيبة، أو إنصات له باهتمام، وتسامح، وليبتعد عن تصيد الأخطاء والعثرات، خصوصا في أي سلوك يسيئ إليه، فيغلب جانب إحسان الظن في ذلك.

٩. إن حسن التعامل هو الإكسير الذي تكسب به القلوب، ومع أنه لا يكلف شيئا كثيرا، إلا أن آثاره عظيمة في النجاح والإنجاز، وإذا كان التميز في الخدمة والتعامل مع الجمهور يعتبر عند غير المسلمين من مهام الموظف الناجح، وضمانة لاستمرار عطاء المؤسسة، وكسب ثقة جمهورها، فهي في الإسلام عبادة: {قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ} [الأنعام:١٦٢].

وقد أكد نظام الخدمة المدنية في المادة الحادية عشرة/فقرة (ب) على ما يلي: (يجب على الموظف خاصة أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور، ورؤسائه، وزملائه، ومرؤوسيه). كما أن من حسن التعامل وواجبات العمل أن يلتزم بتعليمات رؤسائه في العمل؛ حيث أكد نظام الخدمة المدنية في مادته الحادية عشرة/ فقرة ج على هذا المبدأ: يجب على الموظف خاصة:(أن ينفذ الأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات).

عاشراً: خلق التعاون:

تعريف التعاون:

التعاون لغة: العون هو الظهير، ورجل معوان: كثير المعونة للناس[1].

---

(١) انظر: الألفاظ المؤتلفة، لمحمد بن عبد الملك الجياني:(١٥٩/١)، والتعريفات، للجرجاني: (١ /٥١)، ولسان العرب، لابن منظور، مادة: (ع و ن).

واصطلاحا:(الإتيان بكل خصلة من خصال الخير المأمور بفعلها، والامتناع عن كل خصلة من خصال الشر المأمور بتركها،بكل قول يبعث عليها، وبكل فعل كذلك)(١). فالتعاون يقتضي الألفة، ووحدة الهدف، واجتماع القلوب على بلوغه.

منزلة التعاون في الإسلام:

ورد ذكر التعاون في القرآن إحدى عشرة مرة، فهو أمر إلهي تتحقق به كل الأعمال، ولا يزال الناس بخير ما تعاونوا، قال سبحانه:{وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى} [المائدة:٢]. قال الماوردي:(ندب الله تعالى إلى التعاون وقرنه بالتقوى له، فقال:{وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى} لأن في التقوى رضا الله تعالى، وفي البر رضا الناس، ومن جمع بين رضا الله تعالى ورضا الناس فقد تمت سعادته وعمت نعمته)(٢). وقال ابن تيمية:(وكل بني آدم لا تتم مصلحتهم لا في الدنيا ولا في الآخرة إلا بالاجتماع والتعاون والتناصر: فالتعاون والتناصر على جلب منافعهم؛ والتناصر لدفع مضارهم)(٣).

وقد بشر ﷺ المعاونين غيرهم بقوله ﷺ فيما رواه عبد الله بن عمر رضي الله عنهما: (وَمَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللهُ فِي حَاجَتِهِ وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً فَرَّجَ اللهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرُبَاتِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ)(٤).وعنه رضي الله عنهما أن النبي ﷺ قال:(أَحَبُّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ تَعَالَى أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ، وَأَحَبُّ الأَعْمَالِ إِلَى اللهِ سُرُورٌ تُدْخِلُهُ عَلَى مُسْلِمٍ، أَوْ تَكْشِفُ عَنْهُ كُرْبَةً، أَوْ تَقْضِي عَنْهُ دَيْنًا، أَوْ تَطْرُدُ عَنْهُ جُوعًا، وَلَئِنْ أَمْشِي مَعَ أَخٍ لِي فِي حَاجَةٍ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ أَعْتَكِفَ فِي هَذَا الْمَسْجِدِ شَهْرًا فِي مَسْجِدِ الْمَدِينَةِ)(٥).

---

(١) تيسير الكريم الرحمن، للسعدي: (٢/٢٣٨) بتصرف يسير.

(٢) أدب الدنيا والدين، للماوردي: (١٤٦).

(٣) كتب ورسائل وفتاوى شيخ الإسلام، ابن تيمية، تحقيق: عبد الرحمن بن قاسم: (٢٨/٦٢).

(٤) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: المظالم، باب: لا يظلم المسلمُ المسلمَ ولا يسلمه، حديث: (٢٤٤٢)، ومسلم في صحيحه، كتاب: البر والصلة والآداب، باب: تحريم الظلم، حديث: (٢٥٨٠).

(٥) أخرجه الطبراني في الكبير: (١٢/٤٥٣/١٣٦٤٦). وصححه الألباني في السلسلة الصحيحة: (٩٠٦).

وقد أنكر الإسلام النزعة الفردية، والأثرة والأنانية، فالإيمان ما إن يستقر في قلب المؤمن حتى يعبر عن ذاته بحركة خيرة نحو الآخرين؛ ليكونوا كالجسد الواحد، فعن أبي موسى الأشعري ﷺ أن النبي ﷺ قال:(الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا)[1]، و عن ابن عباس رضي الله عنهما أن المصطفى ﷺقال:(يَدُ اللهِ مَعَ الجَمَاعَةِ)[2].

فوائد التعاون في البيئة المهنية:

١. خفض المنافسة والصراع غير المنتج: ذلك أن دعم مناخ التعاون والعمل الجماعي يقلل من زيادة التنافس الضار بين الموظفين، وهذا بلا شك يؤدي إلى سد قنوات الاتصال بينهم والتفاهم والتعاون؛ وبالضرورة سيقلل من فعالية الأفراد، والإنتاج.

٢. تبادل المعلومات: فالمعرفة قوة، وفي مناخ التعاون في العمل يعمل الموظفون كفريق واحد؛ يتبادلون ما لديهم من خبرات ومعارف، فيحصل التكامل بينهم.

٣. تحقيق السعادة للأفراد: فعندما تشترك مع غيرك في الوصول إلى هدف مشترك، فإن هذا التكاتف والتعاون يثمر سعادة وراحة نفسية، ورضا(٣).

وقد استفادت بعض الشركات العالمية مثل شركة موتورلا "Motorola" من قيمة (التعاون) الراسخة في بعض البلدان الإسلامية في فاعلية مفهوم العمل كفريق واحد، وتدل إحصائيات الشركة على أن وضع مصنع الشركة في ماليزيا يعتبر من أفضل مصانعها من حيث: الإبداع، والجودة، والإنتاجية، حتى إنه يفوق أمثاله في الولايات المتحدة الأمريكية[4].

---

(١) أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب: الصلاة، باب: تشبيك الأصابع في المسجد وغيره، حديث: (٤٨١)، ومسلم في صحيحه، كتاب: البر والصلة والآداب، باب: تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتعاضدهم، حديث: (٢٥٨٥).

(٢) أخرجه الترمذي في سننه، كتاب: الفتن، باب: ما جاء في لزوم الجماعة، حديث: (٢١٦٦). قال الترمذي: وهذا حديث غريب لا نعرفه من حديث ابن عباس إلا من هذا الوجه.

(٣) انظر: التربية التعاونية من منظور إسلامي وتطبيقاتها التربوية، طلال بن عقيل الخيري: (٣٧)، والأخلاق الإسلامية وأسسها، د. عبد الرحمن حبنكة: (١٩٣/٢) وما بعدها.

(٤) أخلاقيات العمل من منظور الفكر الاقتصادي الإسلامي، أ. بو طرفة صورية: (١١).

الفصل السادس عشر

أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية

Work Ethics and Social Responsibility

- ☒ تمــهيد.
- ☒ أخــلاقيات العـــمل الوظـــيفي.
- ☒ القيم والاتجاهات السلوكية والأخلاقية.
- ☒ أخلاقيات العمل و المسئولية الاجتـماعية.
- ☒ عناصر أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية.
- ☒ أخــلاقيات العــمل والثــقافة.
- ☒ تطور أخلاقيات الفرد في العـمل.
- ☒ مـراحل تـطور أخـلاقيات الفـــرد.
- ☒ المأزق الأخلاقي عند اتخاذ القرارات.
- ☒ خـــواص المـــعايير الأخـــلاقية.
- ☒ كيف تشكل المنشأة السلوك الأخلاقي...؟
- ☒ مســتويات أخــلاقيات العــمل.
- ☒ خمس خطوات في أخلاقيات العمل.
- ☒ بعـض أخـلاقيات العمل السلوكية.
- ☒ نموذج المؤثرات على سلوك الأفراد في المنظمات.
- ☒ بعــض أنــماط السلوك الأخــلاقي.
- ☒ بعض أنماط السلوك غير الأخلاقي.

تمهيد

لا يكفي توفر الإمكانات المادية والتقنية لإحداث التقدم الإجتماعي والاقتصادي في أي مجتمع، وإنما يعتمد هذا التقدم على مدى توفر الإمكانات البشرية الملتزمة بالأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية، ذلك أن جودة السلع والخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية والفنية مرهونة بمدى تمسك الموظف أو العامل بهذه الأخلاقيات.

أخلاقيات العمل الوظيفي:

هي (مجموعة المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس للسلوك المستحب من أفراد العمل وتعهدهم بالالتزام بها). ويدل مصطلح " أخلاقيات العمل " على مبدأ اجتماعي يركز على كون الفرد مسؤولاً عن العمل الذي يؤديه، وينطلق من إيمان راسخ بأن للعمل قيمة جوهرية يجب احترامها والإصرار على تنميتها وعادةً ما ترتبط أخلاقيات العمل بالأفراد الذين يعملون بجدٍ ويحسنون الصنع في عملهم.

ولا يتوقف أمر أخلاقيات العمل عند المدارس و الجامعات بل يأخذ الأمر بعدا اكبر في الحياة العملية سواءا في القطاع العام أو القطاع الخاص. وتلقى أخلاقيات العمل اهتماما كبيرا فنجد أكثر الجامعات تدرس مادة في أخلاقيات العمل و الإدارة ،في حين نجد أن أخلاقيات العمل تجد جذورها بالفعل منذ الدراسة الابتدائية و ذلك بأن ينشأ الطالب على الغش في الامتحانات أو نقل الواجبات هي عملية لا يصح أن يقوم بها الشخص السوي و يتم التعامل مع هذا الأمر بصرامة ، و بذلك يعتاد الطالب على احترام حقوق الآخرين في ابسط الأشياء مثل الانتظار في الطابور و الالتزام بقواعد

المرور ، فهذه الأشياء البسيطة تؤخذ بجدية شديدة جدا و بالتالي يترعرع الطالب وهو يحترم فضيلة الصدق و العدل و الأمانة وأداء الواجب وهذه هي محاور أخلاقيات العمل.

القيم والاتجاهات السلوكية والأخلاقية:

ولتحقيق ما سبق، يتفاعل الأفراد مع مجموعة من العوامل والمتغيرات في البيئة في تكوين اتجاهاتهم السلوكية والتي يستمدون منها قيمهم وأخلاقياتهم في العمل، فالإتجاه هنا هو سلوك مكتسب وليس فطري بالضرورة، حيث لا يولد الفرد وارثاً إتجاهاً محدداً من أبويه وإنما يكتسب الفرد الإتجاه السلوكي من خلال تفاعله مع مجموعة المتغيرات البيئية التي تلازمه طيلة فترات حياته والتي يكون لها دور كبير في التعبير عن قيمه ومعتقداته وفي البيئة الأسرية تتكون الإتجاهات الأسرية للأفراد، حيث يكون للقيم والأخلاقيات التي يكتسبها الأفراد عن طريق سلطة الوالدين والأخوة الكبار تأثيراً كبيراً في تكوين نوع من السلوك المفروض وليس الطوعي، إن تأثير السلوك الأخلاقي المفروض من سلطة الوالدين يخلق إتجاهاً سلوكياً فردياً تجاه الأسرة ولكن هذا السلوك لا يكون له نفس مستوى التأثير في علاقة الفرد بالبيئة الخارجية التي يكتسب فيها الفرد سلوكه طواعية.

ويتكون السلوك الطوعي للفرد من خلال اتصالاته وعلاقاته مع أبناء فئته العمرية _ مثلاً عضويته في جماعة من الطلبة الذين هم أصدقاؤه، جماعات العمل غير الرسمية _ حيث يستمد من هذه الجماعات إتجاهات سلوكية ذات قيمة إيجابية أو سلبية بحسب نوع المصالح المشتركة التي تجمع بين أعضاء الفريق الواحد والتي يحددها في الغالب ذلك الشخص الذي يمثل مصالحهم وهو الذي يحدد أهدافهم ويصمم السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي الذي يعتقد أنه يحقق تلك الأهداف.

من هنا نجد إختلافاً في القيم والإتجاهات السلوكية بين فرد وأخر بحسب موقعه وسلطته ومستواه في التنظيم وحجم المسؤولية ومع مدى تفاعله (قبوله أو رفضه) لمجموعة من العوامل المؤثرة في بيئته الخارجية مستخدماً نظامه العرفي وهيكل القيم

المرجعية التي يستخدمها في التفكير ثم السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي لتحقيق رغبة أو هدف معين، وفي بيئة العمل في منظمات الأعمال هناك أكثر من نمط من أنماط السلوك والمعتقدات الأخلاقية لدى الأفراد والجماعات حيث أن الجانب السلوكي في نظام المعتقدات الأخلاقية والسلوكية له مظهر خارجي يكون للمعتقدات دور متكامل حيث تنسجم فيها الأخلاق في العمل مع تلك المعتقدات والتي تنعكس مضامينها الأخلاقية أو غير الأخلاقية على نوعية وسلامة المنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع، وهناك نظامين للأخلاقيات السائدة في العمل يشكلان مصدراً رئيسياً لتكوين اتجاهات السلوك للعاملين في المنشأة وهما:

نظام القيم الإجتماعية: ويتكون من:

١. قيم العمل في المنشأة.
٢. قيم الجماعة.
٣. قيم الأسرة.
٤. القيم الثقافية.

نظام القيم الذاتيه: ويتكون من:

١. القيم الحضارية.
٢. المعتقدات السياسية.
٣. القيم الحضارية.

أخلاقيات العمل و المسئولية الاجتماعية:

على المنشأة أيضًا أن تضع مجموعة كبيرة من القضايا الاجتماعية في الاعتبار، أي كيف سيؤثر اتخاذ قرار ما على البيئة والموظفين والعملاء. ومصطلح المسئولية الاجتماعية يشير إلى السياسات والإجراءات والتصرفات الموجهة لدعم رفاهية المجتمع كهدف أساسي. باختصار أن المنشآت التجارية يجب أن توجد التوازن بين عمل ما هو صائب وما هو مربح. وفي المنشأة تماما كما في الحياة، تحديد ما هو صائب وما هو

خطأ في موقف معين ليس دائما اختيارا واضحا. فأي منشأة لها مسئوليات كثيرة – للعملاء والموظفين، والمستثمرين وللمجتمع ككل. أحيانا يظهر الصراع عند محاولة التوفيق بين مصلحة المنشأة في أن يحقق الربح المستهدف والمسئولية تجاه المجتمع. وقد يظهر الصراع أيضا في حالة اتخاذ قرارات مثالية والقرارات العملية التي يتطلبها موقف معين.

عناصر أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية:

هناك عناصر أربعة تشكل أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية:

الفرد، المنشأة، القانون والمجتمع. هذه العناصر الأربعة تتفاعل الواحدة مع الأخرى بقوة بحيث تؤثر على قوة واتجاه كل واحدة منها. فأخلاقيات صانع القرار تؤثر على المنشأة وبالتالي يؤثر على المتعاملين معها كأي مجتمع. أن الفرد من خلال حياته المهنية قد يواجه بموقف يجب إن يوازن بين الصواب والخطأ قبل اتخاذ قرار ما أو تصرف ما، لذلك فأن مناقشة أخلاقيات العمل تبدأ بالتركيز على أخلاقيات الفرد. إن أخلاقيات العمل تتشكل أيضا بالمناخ الأخلاقي داخل المنشأة. أن أسلوب السلوك والمقاييس الأخلاقية تلعب دورا متزايدا في المنشآت حيث العمل الصائب يدعم ويكرم كما أن الثقافة تؤثر على الأخلاقيات المتعلقة بالعمل، كما إنها تؤثر على السلوك الإداري ومن أمثلة هذه الأخلاقيات قضية الرشوة والمحسوبية ورفض عمل المرأة في بعض المجتمعات.

أخلاقيات العمل والثقافة:

قدم هوفستد تحليلاً متميزاً وشاملاً للتنوع في الثقافات المختلفة. فقد قام هوفستد بدراسة تأثير الثقافة القومية على اتجاهات وقيم الأفراد المتعلقة بالعمل.وقد أجرى دراسته على عينة مكونة من ١٦٠٠٠٠ موظف في ٦٠ دولة، والذين يعملون في شركات تابعة لمؤسسة متعددة الجنسية واحدة، ووجد هوفستد إن الثقافة القومية لها تأثير قوياً على قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، فهي تفسر بدرجة أكبر الاختلافات في

سلوك الأفراد، وهذا أكبر من الاختلافات التي يمكن إرجاعها إلى الاختلافات في السن والجنس والتخصص الوظيفي أو لمركز الفرد في المنظمة .

تطور أخلاقيات الفرد في العمل:

في بيئة العمل هذه الأيام نجد أن الفرد يشكل الفرق بين التوقعات الأخلاقية والسلوك. بما أن المنفذين، المديرين والموظفين يظهروا مبادئهم الأخلاقية أو نقصها عند معالجة المواقف المختلفة في العمل – نجد أن توقعات وتصرفات هؤلاء الذين يعملوا لديهم أو معهم يمكنها أن تتغير وتتأثر بهم. بالرغم من ان السلوك الأخلاقي يصعب تتبعه أو حتى تحديده في كل الظروف، نجد أن الأدلة توحي بأن كثير من الأفراد يتصرفوا بلا أخلاق أو دون مراعاة القانون أثناء أداء عملهم. ويظهر ذلك واضحا في سرقة الأدوات المكتبية مثلا في سرقة الوقت المتمثل في الحضور متأخرا أو الخروج مبكرا أو الكذب فيما يتعلق بالأجازات المرضية.. إلخ وجه أخر للسلوك الغير أخلاقي للأفراد هو أن يغطي موظف عن شيء ضار بالمنشأة ولا يبلغ عنه مثل رداءة إنتاج، عطل في ماكينة بحيث لا يشعر بذلك صاحب العمل أو الرؤساء. ومنها أيضا الكذب على العملاء، كما أن كثير من الرؤساء وفي العمل قد يملأ تقارير كاذبة عن سير العمل أو أداء العاملين. وبذلك نجد الموظف في كثير من الأحيان يواجه بالموقف الذي يصبح سلوكه الأخلاقي في العمل موضع مساءلة. وقد يبرر البعض ذلك بالمقولة الشهيرة "الكل يفعل ذلك". وهناك من يتصرف بصورة غير أخلاقية وذلك بسبب ضغوط العمل فيضطر للكذب ليبرر تأخره عن إنجاز شيء كان يجب إتمامه. ولكن هناك من لا يقبل أن يفعل أي شيء مخالف لمبادئه وأخلاقه.

مراحل تـطور أخلاقيات الفـرد:

غالبا ما يطور الفرد مقاييس أخلاقية في ثلاثة مراحل تتمثل في الآتي:

المرحلة الأولى: ما قبل التمسك بالتقاليد والعرف:

وفي هذه المرحلة يكون الفرد يبحث عن مصلحته الشخصية. ويتبع القواعد فقط خوفا من العقاب أو آملا في المكافأة. في هذه المرحلة يركز الفرد على حاجته ورغباته عند إتخاذ أي قرار وتأتي طاعة القواعد فقط خشية العقاب أو طمعا في فائدة ما.

المرحلة الثانية: التمسك بالتقاليد والعرف:

وفيها يضع الفرد مصالح وتوقعات الآخرين موضع اعتبار عند اتخاذ أي قرار. أي ان القواعد تتبع لأنها جزء من انتمائه للجماعة والتزامه تجاه العائلة وزملاء العمل والمنشأة. ان توقعات هذه المجموعات تؤثر على كيفية الإختيار بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول في مواقف معينة. ولكن طبعا الإهتمام بالذات يستمر في لعب دور في اتخاذ القرارات.

المرحلة الأخيرة: بعد الالتزام بالتقاليد:

وفيها يتبع الفرد المباديء الشخصية التي تحتوي على القواعد الأخلاقية. وفيها يضع الفرد مصالحه ومصالح الجماعة والمجتمع في الإعتبار عند إتخاذ أي قرار. وهذه المرحلة تمثل أعلى مستوى من الأخلاق والسلوك الأخلاقي. يستطيع الفرد هنا أن يتحرك بعيدا عن مصالحه الشخصية البحتة ويضع الصالح العام للمجتمع في الحساب. والفرد في هذه المرحلة قد نمى المباديء الأخلاقية التي تحدد ما هو الصواب وما هو الخطأ ويمكنه أن يطبق هذه المباديء في مواقف متنوعة. إن مراحل تطور السلوك الأخلاقي لدي الفرد تتحدد بعوامل كثيرة ومنها العائلة، التعليم، الثقافة، الخلفية الدينية كما أن الخبرات السابقة تساعد على تشكيل ردود الأفعال في المواقف المختلفة.

المأزق الأخلاقي عند اتخاذ القرارات:

أحيانا في العمل يواجه الفرد مأزق أخلاقي عند اتخاذ قرارات لا تؤثر فقط على مستقبله، ولكنها تؤثر على مستقبل زملاء العمل والشركة، والعملاء. كما سبق وأشرنا ليس من السهل التمييز بين الصواب والخطأ في كثير من المواقف في العمل/ خاصة عندما تتصارع مصالح أطراف كثيرة. **ولتوضيح ذلك سنستعرض الأمثلة الآتية:**

مثال..(١):

جمال سعد هو المدير العام للشركة الدولية، عقد اجتماع مع أهم عميل لديه لبحث الأعمال بينهم في الفترة الربع سنوية السابقة. وبعد مغادرة العميل اكتشف السيد جمال أن العميل قد نسى ملف يحتوي على العروض المقدمة بخصوص مناقصة معينة. جمال كان عليه أن يختار بين مصلحة شركته وبين الأمانة التي تقتضي أن يرد الملف دون قراءته. علما بأن قراءة الملف كانت ستساعده لتقديم عرض أفضل ويضمن التوريد الذي يشكل أهمية كبيرة بالنسبة له. جمال ليس فقط قرأ العروض بل وأيضا ناقشها مع معاونيه. بل ونسخ صورة له من المستندات. عندما علم صاحب الشركة أمره بإعادة المستندات أولا ثم الإستقالة لعدم أمانته.

مثال (٢):

تقدمت شركة الأمل لمناقصة كبيرة وفي هذه الأثناء وصل مظروف للشركة فيه صورة من عطاء شركة منافسة متقدمة لنفس المناقصة. ولكن مسئول المبيعات بالرغم انه كان لديه الوقت ليغير من عرضه ويضمن أن يكسب العطاء الا انه رفض وأرسل الظرف الي الشركة المنافسة. وبالتالي لم يفز بالعطاء لأن سعره كان أعلى. قد تكون شركة الأمل قد خسرت المناقصة وبالتالي خسرت مبلغا كبيرا من المال على المدى القصير الا انها كسبت السمعة الطيبة مما أدى الى زيادة العمل على المدى الأبعد مافعلاه صاحبا الشركتين هو انتصار الأمانة على المصلحة الشخصية وكما قالوا

"لقد عملنا على تدعيم سمعة الشركة والتي على المدى الطويل سوف تسحب كثير من العمل في اتجاهنا" والآن: ما الذي ستفعله في موقف كهذا؟ هل ستفعل ما يبدو ضروريا لتتأكد أن شركتك ستحقق مبيعات كبيرة؟ طبقا لمسح شامل بين عدد كبير من العاملين في مجال المبيعات، ٩٨٪ منهم قالوا انهم سيفعلون "أي شيء" لإتمام الصفقة هاتان القصتان تظهران أن هناك طرق كثيرة لحل هذا المأزق الأخلاقي. في كثير من الحالات كل قرار ممكن أن يكون له عواقب غير سارة ولكنه بجانب ذلك سيكون له فوائد كثير يجب أن تقيم وتوضع في الحسبان. إن المأزق الأخلاقي الذي وضح في المثالين يعتبر واحد من كثير تواجه العاملين في المنشآت عند تأدية عملهم.

خواص المعايير الأخلاقية:

١. كل المقاييس الأخلاقية تتعامل مع الأشياء التي يعتقد أن لها نتائج جادة مع خير الإنسانية. وهي أيضاً تتعامل مع خير الحيوان، والإحترام الذي ندين به للبيئة الطبيعية.

٢. إن المعايير الأخلاقية لا يمكن ببساطة أن تنشأ أو تتغير بالمعايير الأخلاقية يجب أن تتفوق على المصالح الذاتية .قرار من هيئة ذات سلطة فهي ثابتة.

٣. تعتمد المعايير الأخلاقية على اعتبارات محايدة. أي التعامل مع المواقف المتشابهة بنفس الطريقة أي على أساس ان كل البشر سواسية.

كيف تشكل المنشأة السلوك الأخلاقي...؟

لا يستطيع أي فرد اتخاذ قرارات من فراغ. لأن الاختيارات تتأثر بشدة بمعايير السلوك التي وضعت داخل المنشأة حيث يعمل الناس. كما إنه من الحكمة أن يكون لدى أي صاحب عمل مجموعة من القواعد التأديبية التي يتم تنبيه العاملين إليها .

مستويات أخـلاقـيات العـمل:

وتحدث أخلاقيات العمل على أربعة مستويات:

الوعي الأخلاقي - التفكير الأخلاقي – التصرف الأخلاقي – والقيادة الأخلاقية.

لو اختفت واحدة من تلك العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المنشأة سيضعف.

اولاً: الـوعي الأخـلاقي:

أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي. كما رأينا من قبل أن المأزق الأخلاقي دائما يحدث في موقع العمل. لذلك فإن الموظفين يحتاجوا للمساعدة لتحديد المسائل الأخلاقية عند حدوثها ويحتاج العاملين أيضاً لإرشادهم الى ما تتوقعه المنشأة منهم كأستجابة للمواقف المختلفة لإتخاذ القرار الأخلاقي. والطريقة المثلى لتظهر المنشأة القواعد الأخلاقية التي ترغب في وجودها داخل منطقة العمل هي بأن تحدد انماط السلوك الأخلاقي كتابة ويعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين. أن هذه اللائحة التي توضح السلوك المقبول يجب ان توضح أيضا القوانين والتعلميات التي يجب أن يطيعها العاملين.

ثانياً: التفكير الأخلاقي:

أن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير في المسائل الأخلاقية. ومع ذلك فأن المؤسسات يجب أن تعطي الإطار والوسيلة التي تسمح للقرارات أن تتحول إلى تصرف أخلاقي. أن الأهداف المحددة لمؤسسة ككل وللأفراد والأقسام كجزء يمكنها أن تؤثر على السلوك الأخلاقي. فأن الموسسة التي يضع مديرها أهداف غير واقعية لأداء الموظفين ستجد الكثير من الغش والكذب والأفعال السيئة الأخرى لأن الموظفين سيحاولوا حماية أنفسهم.

ثالثاً: التصرف الاخلاقي:

بعض الشركات الأخرى تشجع على التصرف الأخلاقي بإعطائها الدعم للموظف عندما يكون في مأزق أخلاقي. أحد هذه الأساليب هي وجود خط ساخن مع الإدارة

يستطيع الموظف من خلاله السؤال عن ما يجب عمله حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب. بعض الشركات تعين أشخاص للرد على أي استفسار من العاملين للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المنشأة.

رابعاً: القيادة الأخلاقية:

التنفيذيون لا يجب ان يتكلمون عن السلوك الأخلاقي فقط بل يجب أن يظهر ذلك في كل تصرفاتهم أيضا. هذا المبدأ يتطلب أن يكونوا شخصيا ملتزمين بقيم ومباديء المؤسسة ومستعدون أن يتصرفوا على هذا الأساس. ويجب على القائد الأخلاقي أن يتقدم خطوة أبعد ويطالب الموظفين على كل المستويات أن يتحملوا المسئولية الأخلاقية كقادة أمام من هم أقل منهم في المستوى. وطبعا لسوء الحظ ليست كل المؤسسات قادرة على إنشاء هذا الإطار الصلب من السلوك الأخلاقي.

خمس خطوات في أخلاقيات العمل:

تعتبر محاسبة النفس الخطوة الأولى على طريق الالتزام الأخلاقي للأفراد، يعني الرقابة الذاتية على النفس، هناك سلوكيات في العمل لا تتفق مع المبادئ الأخلاقية، وتعتبر خرقًا للقواعد المتعارف عليها، وهذا الخرق سببه معاملة المدير مع موظفيه من خلال تحيزّه إلى البعض منهم على أسس لا تعتمد الكفاءة والإنتاجية، بل تعتمد على قيم أخرى بعيدة عن روح العمل، مبدأ الاستقامة ينبع من المدير أولاً. تقترح جامعة سانت ليو الأمريكية الخطوات الخمس في أخلاقيات العمل؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها الأفراد وهي:

الخطوة الأولى: الالتزام بدقة المواعيد:

ينبغي الالتزام بدقة المواعيد في العمل، بل والحضور مبكرًا، حتى في المدرسة يجب أن تكون من أوائل الطلبة الحاضرين؛ حتى تتمكن من التحدث إلى الأستاذ وتحضر نفسك من أجل تدقيق الملاحظات، والأخذ بها.

الخطوة الثانية: تـطوير المهنية:

المهنية لا تعني ارتداء البدلة وربطة العنق الأنيقة، بل هي مواقفك، وقيمك في العمل، وممارسة الإيجابية والمحبة، واحترام الآخرين، وسمعة النزاهة هي من أولويات العمل، أي أن تكون عادلاً ونزيهاً وتحترم كلمتك.

الخطوة الثالثة: تنمية الانضباط الذاتي:

الانضباط في العمل هو من الأوليات، وهي الخطوة الأولى نحو التركيز على الأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة التي يعمل فيها الموظف؛ لذا يجب أن يمرّن الموظف نفسه على الانضباط والدقة، ووضع الرقابة الذاتية نصب عينيه.

الخطوة الرابعة: استخدام الوقت بحكمة:

يجب أن تقوم بالأعمال التي يجب القيام بها في هذا اليوم وعدم تأجيلها إلى اليوم التالي، وهي حكمة قديمة، وهذا ما يحتّم إنجاز العمل في الوقت المحدد، ولا ننسى الحكمة الأمريكية القائلة: الوقت هو المال، وقالت العرب قديمًا: الوقت من ذهب.

الخطوة الخامسة: التـــوازن:

لا يعني العمل الأخلاقي بالضرورة أن تلتصق عيناك على كومبيوترك طوال أوقات العمل، فلا بد من توفير الراحة لنفسك من النوم والاسترخاء والأكل الجيد؛ لأن ذلك يجعلك تنتج أكثر.

بعض أخلاقيات العمل السلوكية:

- عدم وجود تضاد في المصالح Conflict of Interest مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشارا لمورديها أو تتقاضى هدايا أو أجراً من منافسيها أو تتملك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مرد للشركة التي أعمل بها.
- من الأمور المحددة في ميثاق شركة كريزلر - أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة للشركة.

•عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة. فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.

- الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويث البيئة بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض. لذلك تجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها.
- عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا للأطفال وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة.
- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى Insider Trading أو تجارة العليم ببواطن الأمور. فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم إن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخبر أحدا بذلك للاستفادة من هذه المعلومة. لماذا؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم. هذا الأمر قد يؤدي إلى السجن .
- احترم حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة بل فصل أستاذ من الجامعة.

نموذج المؤثرات على سلوك الأفراد في المنظمات:

ويحدد هذا النموذج المؤثرات على سلوك الأفراد في المنظمات بما يلي:

١) التعليم.

٢) الأسرة.

٣) المجتمع.

٤) علاقة الفرد بالمنظمة.

٥) الأنظمة والتعليمات.

٦) جماعة العمل.

٧) الرقابة الداخلية.

٨) قيادة المنظمة.

٩) بيئة العمل.

١٠) ١٠- الرقابة الخارجية.

وسنتعرف في ما يلي على علاقة هذه المؤثرات بسلوكيات الموظف والتزامه بأخلاقيات مناسبة للمهنة أو العمل الذي يمارسه.

أولاً: التعـــليم:

يقضي الموظف قبل الإلتحاق بالوظيفة ما بين (١٢) (١٦) عاماً أو يزيد على مقاعد الدراسة. وتعتبر هذه السنوات من أهم سنوات عمر الإنسان وفيها تتكون الشخصية وتتحدد القيم وبالتالي يتأثر السلوك. ولتقييم أثر هذا العامل على سلوكيات الموظف والتزامه بأخلاقيات المهنة؛ دعونا أولا نطلع على النموذج الديناميكي لعملية التدريس الجامعي الذي قدمه الدكتور خضير الخضير في كتابه التعليم العالي في المملكة بين الطموح والإنجاز:(وبتقييم عناصر هذا النموذج نجد المسؤولية الكبرى التي تقع على مؤسسات التعليم العالي هي في تهيئة الأستاذ الجامعي المتمكن والبيئة الجامعية

الخصبة، كما ويتجاوز دورها في تقديم منهج متطور يعكس واقع المجتمع ويلبي احتياجاته من الخريجين المتمكنين في تخصصات محددة إلى إحداث التغيير في اتجاه المجتمع نحو احترافية العمل والالتزام بالأخلاقيات المهنية).

وبعض الجامعات بدأت بالتفكير الجاد نحو إدراج مواد متخصصة أو موضوعات محددة ضمن مناهجها لترسيخ هذه الأسس والمساهمة في إحداث هذا التغيير الفكري والسلوكي لدى العاملين المحتملين في المنظمات الحكومية والأهلية. أما عن دور مؤسسات التعليم العالي في تهيئة طالب واعد متحمس فالمسؤولية الكبرى تقع هنا على البيئة التي نشأ فيها هذا الطالب وتشمل المنزل والمجتمع والتعليم العام. أما في ما يختص بالتعليم العام فيمكننا هنا إعادة تصوير نموذج الدكتور خضير الديناميكي الرباعي لكي يصور العملية التعليمية في التعليم العام وستكون بالشكل التالي:(وفي الواقع لم أقم هنا بإجراء أية تغييرات جوهرية على نموذج الدكتور خضير، والفرق هنا يكمن في تهيئة أستاذ تعليم عام. وتقع المسؤولية الكبرى في هذا الجانب على وزارة المعارف من خلال سياساتها في إعداد واختيار وتهيئة الأستاذ للعمل في مراحل التعليم المختلفة ضمن التعليم العام. وتشمل مسؤولية التعليم العام تهيئة البيئة الدراسية المناسبة وتقديم مناهج متطورة تشمل مبادىء أخلاقيات المهنة وتنفيذ أنشطة متنوعة تهيئ طالباً واعداً ومتحمساً. ونظراً لأهمية دور التعليم العام في غرس مفاهيم ومبادىء أخلاقيات المهنة فمن المناسب هنا التعرف على **أهم مصادر أخلاقيات المهنة في التعليم العام** والتي حددها الدكتور صالح بن جاسم الدوسري بما يلي:

١. المقررات الدراسية وأهمية غرسها لمفاهيم وأخلاقيات المهنة.
٢. برامج التوجيه والإرشاد لتحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب.
٣. الأنشطة الطلابية للمساهمة في تكوين شخصية الطالب المتكاملة من الناحية الروحية والنفسية والإجتماعية والعلمية والثقافية.

٤. الإعلام التربوي وأهمية توظيفه لتنمية الإتجاهات السلوكية الإيجابية نحو المهنة وأخلاقياتها.

٥. تقنيات التعليم لغرس مفاهيم العمل التطبيقي وأخلاقيات المهنة والإحساس بالمسؤولية مبكراً.

٦. المعلم كقدوة حسنة لأهمية دور المعلم كقدوة حسنة وصالحة للطلاب للإقتداء بها.

ثانياً: الأســـرة:

الأسرة هي نواة المجتمع والمؤثرة الرئيسية فيه ويأتي الدور الهام للأب والأم وهما الدعامتان الرئيسيتان للأسرة. ويمكن تحديد الأدوار الهامة لهما فيما يلي:

١) **مبدأ النظام والخلق الحميد**: وهما عنصران أساسيان في التنشئة ونحن ولله الحمد نملك من تعاليم ديننا الإسلامي أسس النظام والأخلاق الحميدة **والتي تشمل**:

أ) القيام بالواجبات المكلفين بها والإلتزام بالوقت المحدد لأدائها.

ب) التقدير والإحترام لوالدينا ولكبار السن والعطف والرحمة على الصغار منا.

ج) الحرص على أداء المهام التي نؤديها بإتقان.

د) التسامح مع من يرتكب الأخطاء والسعي لإصلاحه.

ه) النظافة الشخصية المكانية.

و) الإهتمام بشؤون الآخرين وراحتهم.

٢) **مبدأ المتابعة**: وذلك من خلال التوزيع الجيد للأدوار بين الوالدين دون تداخل أو تعارض فيما يتم ترسيخه من مبادىء أو ما يتم تدعيمه من سلوك إيجابي. والأبناء ينتقلون من مرحلة إلى أخرى خلال نشأتهم؛ فيجب على الوالدين إختيار الأساليب المناسبة في التعرف على سلوكيات الأبناء والحرص على تغيير السلوكيات غير ملائمة بالأسلوب الملائم للمرحلة العمرية التي يعيشونها.

٣) **مبدأ القدوة:** وهنا يجب على الوالدين الإلتزام التام بالمبادىء والأخلاقيات التي يحرصون على غرسها في سلوك الأبناء والبنات. فمن البديهي أن لا يلتزم الأبناء أو يقتنعوا بمبدأ أو سلوك إذا كانوا يشاهدون القدوة الأقرب إليهم- ونقصد الوالدين - يخالفونها.

٤) **مبدأ التحفيز:** إنَّ للتحفيز دوراً هاماً ومؤثراً في تغيير سلوكيات الكبار؛ كما له تأثير أكبر على صغار السن. ويجب هنا أن تكون لدى الوالدين أسس واضحة لأساليب التحفيز المستخدمة لكي تكون مؤثرة إيجابياً لدفع الأبناء للتحلي بالسلوكيات والأخلاقيات المناسبة. ومن المهم مراعاة الفروقات في شخصيات الأبناء عند اختيار المحفزات؛ فما يؤثر على أحدهم قد لا يكون مؤثراً على الآخر.

ثالثاً: المجتمع:

المجتمع له تأثير كبير على الموظفين في المنظمات الحكومية والأهلية؛ وهذا التأثير يؤدي إلى نقل سلوكيات محددة من المجتمع إلى بيئة العمل. وفي ما يلي أمثله لهذه الأنماط من السلوك التي يجب أن نحرص عليها ونهتم بمدى تأثيرها على الموظفين لضمان التأثير الإيجابي للمجتمع على سلوكياتهم:

بعض أنماط السلوك الأخلاقي:

١. الصدق: أساس الفضائل. قال تعالى: "يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين". قال رسول الله: "الصدق يهدي إلي البر، والبر يهدي إلى الجنة، والكذب يهدي إلى الفجور، والفجور يهدي إلى النار". قال رسول الله: "كبرت خيانة أن تحدث أخاك حديثا" هو لك مصدق وأنت له كاذب". قال رسول الله: "آية المنافق ثلاث إذا حدث كذب وإذا وعد اخلف وإذا أؤتمن خان".

٢. الأمانة: وهي الإلتزام بالواجبات. قال تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها". قال الرسول: "لا دين لمن لا أمانة له ولا صلاة له ولا زكاة له".

٣. عدم تقدم المرء إلى عمل لا يستطيع القيام به: مبدأ الجدارة في شغل الوظائف.

٤. تولية الأصلح: قال الرسول: " من استعمل رجلاً على عصابة من المسلمين وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين ". قال تعالى: "إن خير من استئجرت القوي الأمين".

بعض أنماط السلوك غير الأخلاقي:

١. الغياب المتعمد عن العمل.

٢. الرشوة: قال تعالى: "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل". قال الرسول: "من استعملناه على عمل فرزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول".

٣. الغش: قال رسول الله: "من غش فليس منا".

رابعاً: علاقة الفرد بالمنظمة:

هناك علاقة قوية بين قيم الفرد وقيم المنظمة. فهناك أهمية كبيرة لتطابق قيم الفرد وقيم المنظمة ولذلك تأثير مباشر على سلوكيات وأخلاقيات الموظف عند أداء مهام عمله. **ويمكننا توضيح العلاقة بين القيم من خلال العلاقات التالية:**

- قيم القيادة- - - - - تؤثر في - - - - قيم المنظمة.
- قيم المنظمة- - - - - تؤثر في - - - - قيم الفرد

فالعلاقة بين قيم الفرد وقيم المنظمة مهمة جداً، فكلما زاد التنافر والاختلاف بين قيم الفرد وقيم المنظمة انعكس ذلك سلباً على سلوكيات وأخلاقيات الموظف. ويجب الحرص على أن تعكس قيم المنظمة القيم الأخلاقية للعمل من المنظور الإسلامي **والتي تشمل:**

١) التقوى.

٢) الأمانة.

٣) الصدق.

٤) البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين.

٥) الرقابة الذاتية.

٦) العمل عبادة.

٧) العمل مقياس للتفاضل في الإسلام.

٨) الإخلاص والإتقان في العمل.

٩) احترام وقت العمل.

١٠) القدوة الحسنة.

١١) العدل والمساواة بين المرؤوسين.

١٢) الشورى والتفويض.

وكل هذه القيم ستؤدي بإذن الله إلى عمل صالح متقن ذي إنتاجية عالية مما سيحقق الالتزام بأخلاقيات إيجابية من الموظفين، ويجب مراعاة أن هناك بعض العوامل التي تؤدي إلى ظهور المخالفات من الموظفين وتشمل:

أولاً: انخفاض العائد المادي من الوظيفة.

ثانياً: عدم سلامة المناخ التنظيمي **وأمثلة ذلك:**

١. سوء البناء التنظيمي والأدوات التنظيمية التي يقوم عليها.

٢. انفراد الرؤساء بعملية اتخاذ القرارات دون مشاركة أو استشارة العاملين.

٣. عدم صلاحية القيادة.

٤. سوء نظام الإتصالات في المنظمة.

٥. ضعف الحوافز المادية والمعنوية سواء الإيجابية أو السلبية.

الفصل السابع عشر

نظام محاسبة العاملين

Explaining Employees System

- مقدمة.
- الواجبات الوظيفية للعاملين.
- المحظورات الوظيفية على العاملين.
- أخلاقيات الوظيفة العامة.
- النظم التأديبية: مفهومها طبيعتها وخصوصيتها.
- أركان العقوبات التأديبية.
- أنواع المخالفات التأديبية.
- أنواع العقوبات التأديبية.
- السلطات التأديبية.
- الإجراءات التأديبية.
- طرق إنقضاء العقوبات التأديبية.

مقدمة

يتمتع العاملون في الخدمة المدنية المعاصرة بحقوق ومزايا لم يألفها أسلافهم ممن خدموا دولهم عبر تسعة عشر قرناً مضت. وبعض هذه الحقوق والمكاسب أفرزته ظروف العصر وما شهدته المجتمعات والنظم السياسية من تطور فكري وتقني وحضاري، وبعضها الآخر جاء نتيجة للمطالب والضغوط التي بذلتها التنظيمات والإتحادات المهنية الوطنية والدولية، إضافة للتطور الذي رافق الوظيفة العامة وجعل منها حقاً للمواطنين تؤكده الدساتير والقوانين، وأصبح الموظفون في كل دولة يعدون بالآلاف والملايين ممن يعتمدون كلياً على مرتباتهم ومكاسبهم الوظيفية لتدبير شئون حياتهم وسد احتياجاتهم. ومن الطبيعي أن يصحب هذا التوسع في الحقوق والمزايا المادية والمعنوية التي يتمتع بها العاملون العموميون أثناء خدمتهم وبعد انتهائها، زيادة في الواجبات الوظيفية التي يفترض بهم أداؤها وفي المحظورات التي ينبغي الكف عنها وفي الاعتبارات والالتزامات الأخلاقية التي يجدر بهم احترامها وفقاً لقاعدة التوازن بين الحقوق والواجبات. وإذا كانت بعض الحقوق والمزايا تأخذ صفة الخصوصية وبعضها الآخر يتسم بالعمومية لتشمل جميع العاملين دون استثناء فإن الواجبات والالتزامات هي الأخرى تتراوح ما بين الخاصة التي تفرض على العاملين في قطاع أو ميدان أو مهنة بذاتها وبين العامة التي تنطبق على جميع العاملين دون استثناء.

وسنحاول هنا الوقوف عند الواجبات والالتزامات الوظيفية والأخلاقية والمهنية التي باتت ملزمة وفقاً لأغلب التشريعات والقوانين الدولية أو استقرت عليها الآداب والأعراف

السائدة في المجتمعات المعاصرة لننتقل منها إلى المسئوليات والعقوبات التأديبية التي تترتب على المخالفات والذنوب والجرائم التي تنجم عن مخالفة العاملين لما ينبغي القيام به أو الكف عنه من واجبات أو محظورات أو قيم وأخلاق وظيفية.[1]

الواجبات الوظيفية للعاملين:

يتفق الفكر الإداري المعاصر مع ما ذهبت إليه التشريعات وقوانين الخدمة المدنية ولوائحها على أهمية تحديد المهام والواجبات التي يفترض بجميع العاملين لدى الدول وأجهزة الإدارة العامة القيام بها بصفة عامة لكي يسترشد بها الموظفون والرؤساء المشرفون عليهم كإحدى مستلزمات التنظيم وضمان حسن إدارة المرافق ولتوزيع الصلاحيات في ضوء المسئوليات. كما تصدر الإدارات والأقسام الفرعية بدورها قرارات لكل المستويات الإدارية ولكل العاملين لتحدد لهم الواجبات التي تخص وظائفهم كل على حدة. ويسمى هذا التحديد للواجبات وللمهام الوظيفية التفصيلي عند المختصين بالإدارة" بتوصيف الوظائف" الذي يتم بموجبه اختيار العاملين المؤهلين لشغلها تحقيقاً لمبدأ الفرد المناسب في المكان المناسب. والفائدة العملية الأخرى من هذا الوصف التفصيلي لمهام الوظائف أو من تحديد التشريعات للواجبات الملزمة لعموم الموظفين، تتمثل في استرشاد القضاء الإداري أو الهيئات والمجالس الإدارية المسئولة عن التأديب بما ورد فيها عند النظر في التهم والدعاوى الموجهة لمن يخالفها أو يقصر في أدائها.وعلى الرغم من هذا الاتفاق والإجماع على فكرة تحديد الواجبات العامة لعموم الموظفين والمهام الخاصة بكل وظيفة فإن المتأمل في تطبيقاتها يلحظ اختلافاً كبيراً سواء عبر المراحل الزمنية المتعاقبة أو باختلاف طبيعة النظم والمجتمعات ومستويات تقدمها ونضجها. فما كان مطلوباً من العاملين القيام به قبل نصف قرن يختلف كلياً عما هو مطلوب منهم اليوم. كما أن ما هو مطلوب اليوم من العاملين في المجتمعات الغربية

---

١ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي،مصدر سبق ذكره، ص ١٩٠

قد يختلف عما يطلب من العاملين في الأقطار الآسيوية والأفريقية سواء من واجبات أو ما تفرض عليهم من محظورات.[١]

وعلى صعيد أقطارنا العربية نلحظ بعضاً من هذا التباين على الرغم من تقارب مستوياتها وتماثل ظروفها وتوحد لغتها ودينها وتراثها الحضاري. فبعض التشريعات تتعرض للواجبات عرضاً وتمر عليها مروراً سريعاً، بينما تسهب التشريعات الأخرى في تفصيلها وشرحها. ومن التشريعات ما يهتم بالواجبات بصيغة الإيجاب وما ينبغي القيام به، ومنها ما يبرزها بصيغة السلب فيحذر من التصرفات التي يجب الكف عنها. وبعض التشريعات تدرج الواجبات والمحظورات في مادة واحدة، وبعضها يفرد لها باباً ويخصص لها عدة مواد أو فقرات.

وفيما يلي عرض لأهم الواجبات التي تم رصدها في التشريعات العربية حتى لو انفردت بها دولة دون غيرها فقد يسهم ذكرها في تعميمها إن كانت تتماشى ومعطيات العصر وتحقق المصلحة العامة. ولأن هذه الواجبات والمهام تم تجميعها من عدة تشريعات فإن تسلسلها لا يعكس درجة أهميتها وضرورتها، إذ تنص مقدمة المادة القانونية المتعلقة بهذا الموضوع على ما يأتي: يجب على جميع العاملين مراعاة هذه المهام **والواجبات وتنفيذها على الوجه الأكمل:**[٢]

١. أن يؤدوا العمل المنوط بهم بأنفسهم بدقة وأمانة.

٢. أن يحسنوا معاملة الجمهور وإنجاز وتمشية معاملاتهم في الوقت المناسب.

٣. أن يحافظوا على مواعيد العمل وإتباع الإجراءات المنظمة للحضور والانصراف.

٤. أن يحافظوا على الممتلكات والأموال العامة ويحرصوا على حفظها وصيانتها.

٥. أن يتعاونوا مع زملائهم ورؤسائهم في أداء الواجبات وتقديم المعلومات.

٦. أن يحافظوا على كرامة الوظيفة وشرفها وعلى سمعة الإدارة وهيبتها.

---

١ المصدر نفسه، ص ١٩١

٢ الهادي عبد الصمد،مرجع سبق ذكره،ص ص ٢٠- ٢٥

٧. أن يشتركوا داخل البلاد وخارجها في أية دورة أو مؤتمر تقررها جهة عملهم.
٨. أن ينفذوا ما يصدر لهم من أوامر وقرارات من رؤسائهم.
٩. أن يعملوا على تطوير أنفسهم وتنمية معلوماتهم وخبراتهم لتحسين مستويات أدائهم.
١٠. أن يسهموا في إبداء الرأي والمشورة سواء في رسم السياسات أو تنفيذها أو متابعتها.
١١. أن يراعوا آداب اللياقة في تصرفاتهم وأقوالهم ولباسهم.
١٢. أن يكتموا الأمور التي اطلعوا عليها بمقتضى وظائفهم ويحافظوا على الأسرار التي يؤتمنوا عليها.
١٣. أن يسهروا على تطبيق القوانين والأنظمة النافذة ويستوحوا المصلحة العامة في أعمالهم.
١٤. أن يستجيبوا للأعمال الإضافية التي يكلفون بها خارج أوقات الدوام الرسمي على أن تكون وقتية وبمقابل.
١٥. أن يبلغوا الجهة التي يعملون فيها بمحل إقامتهم وحالتهم الاجتماعية وكل ما يطرأ عليها، وأن يقيموا في المنطقة التي فيها مقر عملهم وليس بعيداً عنها إلا لأسباب ضرورية يقدرها الرئيس الإداري.

وجدير بالذكر أن أية محاولة لتقنين واجبات الموظفين أو توصيف وظائفهم تواجه صعوبات جمة إن تمت صياغتها بلغة تفصيلية أو تم ذكرها على سبيل الحصر أو حددت الأساليب والكيفيات التي تتبع في تنفيذها. ذلك لأن التطور المستمر والتغيير المتواصل سيجعلها بمرور الزمن متخلفة عن روح العصر وغير معبرة عن الواقع وسيصبح الاسترشاد بها سواء من قبل المشرفين أو من قبل قضاة وهيئات التأديب أمراً متعذراً. ولهذا تطرف بعض الفقهاء ودعوا إلى رفض فكرة تحديد الواجبات أو تعدادها

وصياغتها بمواد قانونية ليتم في ضوئها تحديد العقوبات التأديبية ورأوا ترك تقدير ذلك للإدارة وللسلطات التأديبية المختصة وفقاً ومقتضيات سير المرافق العامة.[1]

ولهذا السبب أيضاً تهتم أغلب تشريعات الخدمة المدنية بالمحظورات التي ينبغي بالموظفين عدم إتيانها لكي لا يوقعوا أنفسهم تحت طائلة المساءلة خاصة أن أغلب العقوبات التأديبية التي صدرت عن القضاء الإداري أو عن هيئات التأديب إنما جاءت بسبب الوقوع في المحظورات وليس بسبب التقصير في أداء الواجبات.

المحظورات الوظيفية على العاملين:

تلتقي المحظورات مع الواجبات في كونهما توجه العاملين سواء بالسلب أو بالإيجاب نحو السلوك السوي والارتقاء بمستوى الأداء والتصرف عما يعرض صاحبه للمساءلة أو العقاب. وتمتد هذه التوجهات والإرشادات إلى حياة العاملين العامة والخاصة. ومثلما تتباين الواجبات زمانياً ومكانياً فإن المحظورات هي الأخرى تختلف من قطاع لآخر ومن مهنة لأخرى. والمتأمل في تشريعات الخدمة المدنية الدولية يلحظ أن ما يعتبر محظوراً في بعض المجتمعات يستمد من القيم الروحية والأخلاقية للمجتمعات التي تعمل فيها النظم الإدارية أو من العادات والتقاليد والآداب السائدة لدى عموم الناس. بينما تتعلق المحظورات الأخرى بطبيعة العمل وبأجوائه وعلاقاته.وقد آثرنا هنا عرض أهم المحظورات الوظيفية التي وردت في عدد من التشريعات العربية للوقوف على مدى شموليتها وشدة ارتباطها بسلوكيات العاملين وتدخلها في حياتهم العامة والخاصة دون أن يكون لها التأثير العملي المرجو منها.فوفقاً لهذه التشريعات يحظر على أي موظف يعمل في الإدارة العامة **ويخضع لنظم الخدمة المدنية ما يلي:**[2]

١. أن يترك العمل أو يتوقف عنه لأي سبب من الأسباب دون إذن من رئيسه. وللوزير أن يقرر خصم الساعات التي يتغيب فيها الموظف أو يصرح له بالغياب

---

١ سليمان الطماوي، **القضاء الإداري: قضاء التأديب**،د ط (القاهرة:دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م) ص ٨٠

٢ الهادي عبد الصمد،مرجع سبق ذكره،ص ٣٥

لأمور خاصة أثناء الدوام الرسمي من إجازاته السنوية العادية المستحقة له بمعدل يوم واحد عن كل أربع ساعات يتغيب فيها على ذلك الوجه.

٢. أن يفضي بأية معلومات أو إيضاحات عن المسائل التي ينبغي أن تظل سرية، أو صدرت بشأن سريتها تعليمات خاصة إلا بأذن رسمي، أو أن يحتفظ لنفسه بأية وثيقة أو مخابرة رسمية أو صورة أو نسخة عنها.

٣. أن ينتمي إلى أي حزب من الأحزاب السياسية أو أن يشترك في أية تظاهرات أو إضرابات أو أية اجتماعات حزبية أو سياسية أو دعاية إنتمائية (باستثناء دعايات إنتمائية لنقابته أو جمعيته)، أو أن يعقد اجتماعات لانتقاد أعمال الحكومة أو يشترك بأية صورة من الصور في نشاط يهدف إلى تحقيق تلك الغايات.

٤. أن يوزع أية مطبوعات سياسية أو أن يكتب أو يوقع عرائض أو رسائل من شأنها النيل من سمعة الحكومة وهيبتها.

٥. أن يكون محرراً في مطبوعة دورية أو مؤقتة أو أن يشترك بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارتها إلا إذا كانت المطبوعة تصدرها دائرة من دوائر الحكومة.

٦. أن يستغل وظيفته وصلاحياته لمنفعة أو ربح شخصي.

٧. أن يقبل هدايا أو إكراميات أو منحا من أصحاب المصالح الذين لهم علاقة أو ارتباط مالي بدائرته.

٨. أن يقبل أي عمل خارج عن نطاق أعماله الرسمية إلا بتصريح من الوزير على أن يكون القيام بذلك العمل خارج أوقات الدوام الرسمي.

٩. أن يجمع بين وظيفته والوظائف الانتخابية النيابية والبلدية.

١٠. أن يقوم بأي عمل مأجور يحط من كرامة الوظيفة أو يكون له علاقة بها.

١١. أن يكون عضواً بمجلس إدارة شركة توصية مساهمة أو أن يكون له مصلحة مادية مباشرة أو بواسطة الغير في مؤسسة خاضعة لرقابته أو لرقابة الإدارة التي يعمل فيها.

١٢. أن يشترك في تأسيس منشآت تمارس نفس نشاط الجهة التي يعمل بها.

١٣. أن يشترك في عقد اجتماعات داخل مكان العمل دون إذن الإدارة أو علمها.

١٤. أن يجري اتصالات مشبوهة مع دول معينة أو يمدها بمعلومات تهدد سلامة الدولة وأمنها.

١٥. أن يحتفظ بأصل أي وثيقة رسمية ولو كانت تتعلق بعمل كلف به.

١٦. الاشتراك بالمزايدات الرسمية المكلف بإجرائها والمناقصات العامة على الإطلاق.

١٧. أن يوسط أحداً في أي أمر خاص بوظيفته أو يتوسط لموظف في شأن من ذلك.

١٨. قبول الرشوة أو طلبها بكافة الصور أو قبول الهدايا والإكراميات بقصد الإغراء أو الإفشاء.

١٩. أن يضارب في البورصات أو يقوم بالاتجار بأموال الناس مقابل عمولات.

٢٠. أن يفضي بأي تصريح أو بيان عن أعمال وظيفته أو مؤسسته عن طريق وسائل الإعلام المختلفة إلا إذا كان مصرحاً له بذلك كتابة.

٢١. أن يحمل السلاح داخل أجواء العمل أو يهدد به.

والمتأمل في المحظورات أعلاه يلحظ أن العديد منها لم ينسجم ومعطيات العصر ويتعذر على الإدارات وسلطات التأديب التحقق من وقوعها أو إثبات صدورها. وأن البعض الآخر منها لم يعد محصوراً في بعض المجتمعات، بل أصبحت واجباً وفرضاً عليهم كالانتماء للأحزاب السياسية أو للجمعيات والاتحادات العلمية والمهنية أو للنقابات أو المشاركة في الإضرابات والتجمعات السياسية أو في الانتخابات المحلية والبلدية والنيابية. كما أن عدداً من المحظورات ذات البعد الاقتصادي هي الأخرى قد أصبحت تاريخاً. فغالبية الموظفين صاروا يضاربون في البورصات ويشترون الأسهم

ويمارسون أعمالاً تجارية ويديرون شركات خاصة إضافة لوظائفهم الحكومية. وهكذا الحال بالنسبة للمحظورات المتعلقة بالوساطات وقبول الهدايا والإكراميات والتعامل مع وسائل الإعلام فإنها فقدت الكثير من فعاليتها بسبب تعود الناس عليها وتقبلهم لهم. بل إن التزام القلة من الموظفين بمضامينها أصبح يعرضهم للنقد من قبل مراجعيهم وللنبذ أو الاستخفاف من قبل زملائهم الذين صاروا يدمنون تعاطيها. ومن هنا تأتي أهمية الخوض في الأعراف والعادات والقيم الاجتماعية والإدارية وما تفرضه من التزامات أدبية وأخلاقيات سلوكية ينبغي على العاملين في الخدمة المدنية مراعاتها والحرص على عدم تحديها أو التمرد عليها.

أخلاقيات الوظيفة العامة:

على الرغم من قدم الاعتبارات الأخلاقية ذات الصلة بشئون العاملين وعراقة جذورها في الحضارات القديمة والحديثة، إلا أنها لم تكن قبل بضعة عقود من الزمن تندرج ضمن المساقات الدراسية أو تؤلف حولها الكتب المنهجية أو تتولى حمايتها والحفاظ عليها جمعيات واتحادات مهنية عبر مواثيق وعهود يطلق عليها اليوم بمواثيق الأخلاق المهنية (Professional Codes of Ethics). وتتعدد المصادر الرئيسة التي تستمد منها الأخلاق الوظيفية بتعدد وتنوع النظم المجتمعية ومراحل التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي والروحي. والأخلاق كما هو معلوم هي تلك القواعد المجتمعية المتعارف عليها كضوابط سلوكية تقرر ما هو مقبول أو مسموح به من التصرفات والعلاقات، وما هو مرفوض ومستهجن لدى عامة الناس. ويشبهها البعض بإشارات المرور الضوئية التي توجه سلوك السائقين بالسير أو التوقف. فإذا كانت هذه الأخلاقيات لها صفة العمومية والإلزام للمواطنين كافة فإنها تسمى بالأخلاق أو الآداب العامة.

أما إذا كانت وثيقة الصلة بسلوك الموظفين والعاملين سواء في الدولة أو في القطاعات التعاونية والتطوعية والخاصة فإنها تسمى بالأخلاق الوظيفية أو بالقيم

المؤسسية.وأكثر هذه الأخلاقيات شيوعاً وأعمقها تأثيراً تلك المستمدة من الأديان السماوية. ولكون ديننا الإسلامي جاء خاتمة للأديان ومكملا لها وخاتماً لها فقد اكتملت شريعته لتشمل أمور الدين والدنيا وتضع للمؤمنين بها قواعد وضوابط تحلل وتجيز، وأخرى تحرم وتمنع مفرقة في ذلك بين الأموال العادية والحالات الاستثنائية التي تكون فيها للضرورة الملحة خصوصيتها. فالصبر والاستقامة والأمانة وحسن المعاملة بالكلمة والابتسامة من موجبات هذا الدين. وكذلك الصدق والإيفاء بالعقود وطاعة ولي الأمر. كما حذرت الشريعة الإسلامية من التبذير والإسراف في الإنفاق والخيانة والكذب والنفاق وظن السوء والاستعلاء والتجسس والغش وشهادة الزور وغيرها من المحظورات السلوكية.

ومن الطبيعي أن يكون لهذه القيم الدينية ولهذه المفاهيم الأخلاقية المستمدة من الشريعة السمحاء، أثرها المباشر في حياة المواطنين المؤمنين بها، وأن تكون بمثابة المؤشرات السلوكية للحكم على تصرفات العاملين الذين أؤتمنوا على مصالح البلاد والعباد. فهم الشريحة التي أوكل إليها إدارة الأموال العامة وتوظيفها بما يخدم عامة الناس دون تمييز أو تفريق بسبب القرابة أو الانتماء أو بسبب المصالح والمنافع المادية. وتستمد التشريعات والقوانين الوضعية ولوائح الخدمة المدنية بعضاً من نصوصها المتعلقة بالتأديب من أحكام الشريعة الإسلامية لتحريمها للرشوة وللهدايا وللعمولات أو للسرقة والتزوير والغش وغيرها. وقد انتبه عدد من الفقهاء المعاصرين للآثار السلبية التي نجمت عن تراجع القيم الروحية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية ونبهوا إلى أخطاره.ولم يتجاهل فقهاء القانون الإداري أثر القيم الروحية والدينية أو دورها في بلورة أخلاقيات الوظيفة العامة وما تفرضه على العاملين من واجبات ومحظورات وآداب أخلاقية يتعرض من يتجاهلها أو يخرج عليها للمساءلة وإيقاع العقوبات التأديبية.

وفي هذا الصدد يقول الطماوي رحمه الله:(ومع تسليمنا بتراجع القيم الدينية والأخلاقية الذي أثر في التحولات الاجتماعية العنيفة التي تجتاح دول العالم أجمع عقب الحربين العالميتين الأخيرتين والتي أدت بكثير من الشعوب إلى التشكك في جميع القيم القديمة التي عاشوا في ظلها حتى الآن، فإننا لا نملك إلا أن ننبه من الآن إلى الارتباط الوثيق بين تأديب العاملين والقيم الروحية والأخلاقية في الشعب الذي يخدمه أولئك العاملون). **ويرجع الطماوي تأكيده هذا ودور الدين وأثره في تأديب العاملين لسببين رئيسيين هما:**[1]

أ) لأن عنصر الدين والأخلاق وما يستمد منهما من قيم يعتبران عنصراً أساسياً في تكوين الجريمة أو الخطأ التأديبي ولا يجدي الجهل بتلك المبادئ أو عدم الإيمان بها من قبل من نسب له الخطأ. ويحرص القضاء الإداري على تأصيل هذا المبدأ حتى في الدول الأوربية التي تراجعت تقاليدها الدينية.

ب) أن للدين وللأخلاق أهدافا مشتركة مع ما يستهدفه التأديب مع الفرق في الأسلوب والوسيلة. فالتربية والتنشئة وتقوية الوازع الذاتي وتحسيس الضمير هي الوسائل الدينية والأخلاقية التي تمنع الوقوع بالخطأ. بينما التهديد والتلويح بالعقاب هما وسيلتا التأديب التي تعقب الوقوع فيه. ولا شك أن الإحساس الديني وحثه على تقديس الواجب وإتقانه هو الذي يصل بالعاملين إلى المرتبة التي نتمناها... وأن جميع أجهزة الرقابة وأساليبهما تعجز عن ملاحقة العامل في حياته العامة والخاصة أو تحصنه من صنوف المغريات العصرية. ولكن التربية الدينية والأخلاقية السليمة هي الدرع التي تقيه وتحصنه ضد كل إغراء.

---

١ سليمان الطماوي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤

النظم التأديبية: مفهومها طبيعتها وخصوصيتها:

إن كلمة التأديب Discipline مشتقة أصلاً من اللفظ اللاتيني Disciplina وهو يعني الإنضباط أو التدريب العقلي والسلوكي من أجل تهذيب الفرد وتوجيهه لتبني منظومة القيم الإيجابية السائدة في مجتمعه.

أما التأديب في نطاق الإدارة العامة فهو عادةً ما يعني:(توقيع العقوبة المناسبة على الموظف المعني بسبب إخلاله بواجباته الوظيفية سواء بالتقصير في أدائها على الوجه المطلوب أو لتجاوزه السلطات الممنوحة له أو إساءته إستعمال تلك السلطات من أجل مكانه خاصة أو لظهوره بمظهر غير لائق لا يتوافق مع كرامة الوظيفة العامة). ويعتبر وجود الأنظمة والقوانين التأديبية بالمنشآت العامة ضرورياً لصيانة النظام وضبط سير العمل وتحقيق المصالح المستهدفة من ورائه.ولكن هذا لا يعني أن السلطات المختصة تسترسل في توقيع العقوبات جزافاً على موظفيها باسم حماية وضبط سير العمل والإنتاج لأن أفضل أنواع الانضباط هي التي لا تأتي رهبه أو رعبة بل تأتي من اقتناع الموظف الشخصي بجدوى تلك النظم وعدالتها وسموها ومن ثم يتولد لديه شعور جارف بضرورة التفاني في خدمته والمسير على حمايته ونكران الذات في سبيل رعايته.[١]

ويفرق أغلب فقهاء القانون الإداري بين نظم التأديب التي يخضع لها العاملون في الخدمة المدنية ونظم العقوبات الجنائية الأخرى، وذلك لاختلاف الباعث واختلاف طبيعة العقوبة المترتبة على التصرف في الحالتين. فالخطأ الذي يؤدي إلى التأديب عادة هو خطأ وظيفي يرتبط بالوظيفة العامة حصراً ولذلك تكون عقوبته وظيفية وتصدر من قبل السلطة الإدارية الرئاسية. أما العقوبات الجنائية فتتعلق بتصرفات تصدر عن عموم الأفراد العاديين وتفرضها السلطة القضائية. كما أن الغرض من التأديب

---

١ أ.د. احمد إبراهيم أبو سن و آخرون، **إدارة شؤون الموظفين في الدولة الحديثة**، الطبعة الأولى (دبي الإمارات العربية المتحدة:د ن، ١٤٠٧هـ- ١٩٨٧م) ص ص ١٥٩- ١٦٣

الإداري ليس مجرد إيقاع العقوبة على من يخطئ من العاملين، بل يتعداه إلى سد الثغرات وإصلاح الخلل والقصور في الأداء الإداري خلافاً لما عليه الحال في العقوبات الجنائية. ويلاحظ أيضاً أن أغلب نظم التأديب لا تحدد جميع الحالات التي تستوجب أو تستحق التأديب كما هو الحال في النظم الجنائية وإنما تذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر وتترك تقديرها للسلطة الإدارية مراعاة لاختلاف واجبات الوظائف العامة وعلاقاتها وما تستوجبه من تصرفات. فالحصر في هذه الحالات قد يقيد حرية الإدارة في إيقاع العقوبات على الحالات المستجدة أو التي لم يرد حصرها في النظام التأديبي. غير أن اتفاق هؤلاء الفقهاء على وجوب التفريق بين النظامين قد انتهى بهم للاختلاف في مواقفهم إزاءها. فبعضهم وظفوا هذه الفروق لتكون مأخذاً على نظام التأديب مدعين عدم صلاحيتها للتقنين طالما أن العقوبات فيها تفرض اجتهاداً وليس بنص.

وهذا عندهم يخالف القاعدة القضائية القائلة: (لا جريمة إلا بنص). بينما انطلق الآخرون لمناصرة نظم التأديب وإقرار طابعها القانوني والإداري معاً. وهذا ما نادى به المرحوم الدكتور سليمان الطماوي في مقدمة كتاب "قضاء التأديب" قائلا:(أننا ننبه في مطلع هذا المؤلف إلى خطورة النظر إلى موضوع التأديب باعتباره موضوعاً قانونياً بحتاً. إنه مزيج من الإدارة العامة والقانون معاً. إنه من الموضوعات التي يتعين فيها إقامة توازن بين مقتضيات الضمان "القانون" والفاعلية "الإدارة العامة"، وأي عرض للنظام القانوني للتأديب يكون ناقصاً إذا لم يعالج في ضوء الفاعلية التي تعد من موضوعات الإدارة العامة).[١]

ويخلص الفريق الثاني للقول بأن القانون الإداري ونظم التأديب بوجه عام تجيز لمن يملك سلطة التأديب أن يرى في أي عمل إيجابي أو سلبي يصدر عن أي من العاملين في الخدمة المدنية خطأ أو ذنباً يستحق إيقاع العقوبة إذا كان ذلك لا يتفق وواجبات

١ سليمان الطماوي، مرجع سبق ذكره،ص٢٧

الوظيفة العامة أو يعد خروجاً على أخلاقياتها وأعرافها ومقتضياتها، سواء وردت تلك الأخطاء في نصوص صريحة أو لم ترد. فعدم النص هنا لا يقلل من شرعية العقوبة المفروضة عند هؤلاء وهم يمثلون غالبية فقهاء القانون الإداري.[1]

أما الذين يرون في نظم التأديب أنها قضاء مستقل وقائم بذاته نظراً لاختلاف طبيعتها عن القضاء المدني والقضاء الإداري فإنهم يبنون حجتهم على شمولية القضاء الإداري للنظر بجميع المنازعات الإدارية سواء كانت موضوعية أو شخصية وتلك التي يكون المدعي فيها موظفاً، عاملاً، أو إنساناً عادياً. بينما يقتصر القضاء التأديبي على النظر بالدعاوى التي تقدم له من جهة إدعاء وتقرر ما إذا كان التصرف الصادر من هذا الموظف يستحق المساءلة أم لا. وقد تنتهي الدعوة بالبراءة أو بتوقيع العقاب. وقد يكون لوجهة النظر هذه ما يبررها.[2]

لكن الذي نراه هو أن مجرد وجود فارق واحد بين المحاكم التأديبية والمحاكم الإدارية لا يبرر الفصل بينهما أو اعتبار كل منهما مستقلاً عن الآخر. وأن التوفيق والربط بين النظامين من شأنه أن يغني القضاء التأديبي والإداري معاً من خلال المزج والتعامل بين معطيات علم الإدارة العامة ونظرياتها من جهة ومبادئ القانون الإداري وقضائه من جهة أخرى.

أركان العقوبات التأديبية:

إن من أهم دعامات نظام التأديب أن نظام التأديب الأمثل ينبغي أن يتركز على دعامتين أساسيتين: تختص الأولى بتحديد الإطار المناسب بتنمية السلوك الوظيفي الايجابي لدى جمهور العاملين وتختص الثانية بتحديد النظم والإجراءات الكفيلة بردع القلة الشاذة من الموظفين العابثين والمقصرين في واجباتهم الوظيفية على الوجه

---

١ عبد الحليم عبد البر،**الضمانات التأديبية في الوظيفة العامة- دراسة مقارنة**،د ط (القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٧٩م) ص١٠٥

٢ سليمان الطماوي،مرجع سبق ذكره، ص ٣٠

المطلوب. ويهدف نظام التأديب في الخدمة العامة عادة للموازنة بين اتجاهين:يرمي أحدهما إلي حماية المصالح العامة عن طريق كفالة أداء الخدمات العامة بأكبر كفاءة ممكنة وهذا ما يُعرف بمبدأ الفاعلية، بينما يرمي الاتجاه الآخر إلى حماية الموظف العام عن طريق توفير الضمانات المناسبة في حالة اتهامه بالفساد أو التقصير في أداء واجباته الوظيفية وهذا ما يعرف بمبدأ الضمان.[1]

قانونياً تُفرض العقوبات التأديبية حين يقترف الموظف العمومي فعلاً أو يمتنع عن القيام بفعل يخالف واجبات وظيفته أو تعده السلطة التأديبية جريمة تستحق المعاقبة. غير أن هناك حالات عديدة يقترف فيها الموظف أخطاء أو كما تسمى أحياناً ذنوباً إدارية تستوجب توجيه التهمة لمن تصدر عنه. فعندها تبدأ السلطة بالتحقيق في التهمة فإن كانت تمثل سوء تصرف أو عجزاً فنياً أو ضعف كفاءة فإنها تلجأ إلى اتخاذ القرار الإداري المناسب الذي يعالج ذلك سواء بالنصح والإرشاد أو بالتدريب والتحفيز أو بالتنبيه ولفت النظر من أجل إصلاح حاله أو تحسين أدائه لكي لا يعرض نفسه لمساءلة أشد.

ولذلك ينبغي التمييز هنا بين الإجراءات التنظيمية التي تتخذها الإدارة إزاء المخالفات أو التصرفات غير السوية التي تصدر عن جهل ونقص كفاءة أو عدم تركيز أو عن انفعال وتسرع العقوبات التأديبية التي تصدرها السلطات التأديبية المختصة عندما تتحقق من ثبوت الجريمة وتوفر ركنيها المادي والمعنوي. وهنا لابد من الإشارة إلى الخلاف القائم بين فقهاء القانون الإداري حول تفسيرهم للركن المعنوي. فمنهم من يرى أن وقوع الفعل أو الامتناع عنه لا يكفي وحده لإثبات الجريمة ومن ثم إيقاع العقوبة ما لم يكن ذلك الفعل أو الامتناع عنه حصيلة إرادة آثمة أي أن الموظف قد تعمد ارتكاب الفعل، فعندها يكون الركن المعنوي قد تحقق. أما إذا انصرفت إرادة الموظف إلى النشاط ذاته ولم يكن قاصداً النتيجة التي نجمت عن فعله، أو عن امتناعه

---

١ أ.د. احمد إبراهيم أبو سن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥٩ - ١٦٠

فعندها يكون الموظف قد اقترف خطأ غير مقصود وعندها لا يمكن إثبات جريمته التأديبية.[1]

أما الرأي الآخر فيرى أيضاً أن الجريمة التأديبية لا تُبنى على ذات الأسس التي تُبنى عليها الجريمة الجزائية، وأن المطلب في الجريمة التأديبية لكي تتحقق شرعية العقاب أن يثبت ارتكاب الموظف لفعله بلا عذر دون النظر إلى دوافعه أو نياته إن كانت حسنة أو آثمة. فحين يعتدي الموظف بالضرب على رئيسه أو حين يختلس أموالاً عامة أو يتاجر ببيع أسرار ومعلومات فلا مجال لمناقشة إرادته غير الآثمة أو نيته الحسنة.[2]

ويظل فريق ثالث يقف وسطاً بين الرأيين ليفرق بين الجرائم التأديبية المقننة والجرائم التأديبية المجردة والجرائم التأديبية التي يتعذر ارتكابها دون توفر الإرادة والقصد. ويعطي هؤلاء أمثلة لكل منها.وعلى الرغم من هذه الاختلافات الفقهية فإن هناك شبه إجماع على ضرورة توفر الركن المعنوي للجريمة. وأن هذا الركن يتحقق عندما تتجه إرادة الموظف لارتكاب أي عمل يخل بواجبات وظيفته سواء كان عن عمد أو عن غير عمد. وانطلاقاً من ذلك فإنهم يتفقون على عدم مساءلة الموظف في حالة إصابته بالجنون أو في حالة الغيبوبة واللاوعي أو حين يكون تحت تأثير مخدر بعقاقير دون علمه أو حين يكون تحت طائلة القوة القاهرة أو حين يرتكب الموظف الخطأ بسبب قيامه بواجب أسمى من واجبات الوظيفة كأن يكون في حالة حرب مع الأعداء ويهجر مكان عمله ليلحق بقوات المقاومة لدرء خطر متوقع لا محالة أو كانت هناك ظروف استثنائية كالفيضانات والأوبئة والبراكين التي تضطره لإنقاذ نفسه. وليس للموظف أن يدرأ مسئوليته بالظروف المحيطة والطارئة بعمله إن كان بإمكانه توقي الخطأ. وقد يؤدي إلى تخفيف العقاب وليس إلى نفي المسئولية. ولا تُعد كثرة الأعمال

١ سليمان الطماوي،مرجع سبق ذكره، ص ٨٦

٢ المرجع نفسه، ص ٨٨

الملقاة على عاتق الموظف أو الجهل بالقوانين والتعليمات ذريعة أو شفيعة له. **وفي كل الأحوال ينبغي عند إيقاع الجزاءات التأديبية مراعاة المبادئ التالية:**[1]

أ) لا عقوبة بغير نص.

ب) تحديد السلوك الخاطئ المعاقب عليه.

ج) عدم تعدد الجزاءات.

د) عدم رجعية القرار.

ه) تناسب الجزاء مع المخالفة أو العقوبة.

و) تناسب شدة الجزاء مع تكرار المخالفة.

أنواع المخالفات التأديبية:

يمكن أن تعرف المخالفة التأديبية بأنها عبارة عن:(إخلال الموظف بواجباته الوظيفية أو إتيانه عملاً من الأعمال المحرمة عليه أو انتهاجه سلوكاً معيناً لا يتوافق مع كرامة الوظيفية التي يشغلها).والمخالفات التأديبية كما أسلفنا كثيرة ومتنوعة وليس من السهل حصرها أو تعدادها إلا أن الإتجاه الحديث في مجال الإدارة العامة هو العمل على وضع تحليل وتصنيف لأهم الوظائف العامة بما يحدد الواجبات التي يجب أن يتقيد بها الموظف في حالة ممارسته لوظيفته والمحظورات التي ينبغي عليه أن يتجنبها لكيلا يتعرض للمساءلة والعقاب (وهي نفس الواجبات والمحظورات التي تقدم ذكرها).

أنواع العقوبات التأديبية:

يمكن تعريف العقوبات التأديبية بأنها إجراء تقويمي يلحق بالموظف مرتكب المخالفة التأديبية يؤدي إلى الإنتقاص من إمتيازته وحقوقه الوظيفية بصفة مؤقته أو نهائية وذلك بالكيفية التي يحددها القانون. والهدف من توقيع العقوبة التأديبية هو تحقيق الإنضباط اللازم بين موظفي الدولة عن طريق المحافظة على القوانين واللوائح المنظِمة لسير العمل واتساقه والتي تهدف في النهاية للموازنة بين حقوق الفرد وامتيازا

---

١ .نادر احمد أبو شيخة،مرجع سبق ذكره،ص ٢٠٧

ته من جهة وحقوق الدولة أو مصلحة الجماعة من جهة أخرى،فالعقوبات التأديبية على هذا النحو لا تهدف إلى إهانة الموظف أو الانتقام الشخصي منه وإنما هدفها بصفة عامة هو الإصلاح والتقويم لسلوك الموظف المنحرف وتوفير كل ما يمكن من فرص التوازن والانسجام اللازم لحسن سير العمل بالمرافق العامة وتحقيقها لرسالتها المأمولة على أحسن وجه، **وتنقسم إلى ثلاثة مستويات:**[1]

المستوى الأول: العقوبات التأديبية البسيطة:

وهذا النوع من العقوبات يسمي أيضاً العقوبة الأدبية وهي في حقيقة الأمر تعتبر تدبيراً داخلياً أكثر من عقوبة تأديبية بالمعنى المفهوم لأن العقوبة التأديبية الحقيقية هي الواردة في قانون التأديب.

المستوى الثاني: العقوبات التأديبية المتوسطة:

هذا النوع من العقوبات تترتب عليه كثير من النتائج الضارة بالموظف والتي تتمثل في حرمانه من بعض المزايا المادية للوظيفة بطريقة مباشرة كالخصم من الراتب أو تأجيل العلاوة أو الحرمان منها أو خفض الراتب أو تأخير الترقية وخلافه أو بطريقة غير مباشرة كالنقل التأديبي والحرمان من الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية.

المستوى الثالث: العقوبات التأديبية الجسيمة:

وهذا النوع من العقوبات يتعلق بالجرائم التأديبية الجسيمة وهو عادة شديد الوقع على الموظف إلا أنه يؤدي أما إلى وقفه على العمل بصفة مؤقته وإما إحالته على التقاعد،وإما عزله عن الوظيفة نهائياً.وذلك حسب جسامة الجُرم الذي يكون قد وقع فيه.

اعتادت جميع الدول العربية وبلا استثناء النص في قوانين خدمتها المدنية على قائمة العقوبات التأديبية التي يمكن توقيعها على الموظفين والعاملين الذين يخلّون

---

١ أ.د. احمد إبراهيم أبو سن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٧٤ - ١٧٦

بواجباتهم الوظيفية أو يقعون في دائرة المحظورات من الأعمال والتصرفات. غير أنهم اختلفوا في المصطلحات التي أطلقوها على هذه العقوبات، كما اختلفوا في تصنيفها حسب مستويات السلم التنظيمي أو حسب تدرجها ما بين خفيفة وشديدة أو انضباطية وتأديبية أو عقوبات من الدرجة الأولى وأخرى من الدرجة الثانية. ومع ذلك فإن هناك قدراً من التماثل بين العقوبات التأديبية لعموم الأقطار العربية والتي تقترب بدورها من تلك المعمول بها في الأقطار الأوروبية وفرنسا في مقدمتها بسبب ثراء تجربتها وشدة تأثيرها في هذا المجال. **ونعرض هنا أهم العقوبات التأديبية بشيء من الإيجاز:**[1]

أولاً: العقوبات المخففة أو المُمهِدة للتأديب:

ونقصد بها تلك القرارات التي تصدرها الإدارات الرئاسية بحق موظفيها الذين تصدر عنهم بعض المخالفات الصغيرة أو الخفيفة ولأول مرة والتي لا تستحق إحالتهم للسلطات التأديبية. وتشمل هذه التنبيه والتذكير ولفت النظر والإنذار واللوم كما وردت في التشريعات العربية. فجميع هذه الإجراءات لا يترتب عليها أي آثار سلبية أو أضرار تستحق الذكر فيما لو استجاب لها الموظفون الموجهة لهم، وكفوا عن تكرار ما قاموا به. وقد تكون هذه الإجراءات شفهية أو تحريرية. كما يمكن أن تحمل طابع النصح والإرشاد أو طابع الجدية والأهمية ولغة التحذير. ولأن الهدف المباشر من هذه الإجراءات هو تعريف الموظف بخطئه وتحذيره من العودة إليه فإنها لا تدخل ضمن العقوبات التأديبية؛ لكون التصرفات التي أدت إليها لا ترقى لمستوى الجرائم ولا حتى المخالفات الجوهرية. ومن هذه التصرفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر: التأخر عن الحضور للدوام بفترة قصيرة، وترك العمل دون الاستئذان، وسوء الفهم بين الزملاء، وعدم التقيد بزي العمل، أو التدخين غير المسموح به في بعض الأماكن، أو عدم الإبلاغ عن حادث بسيط تسبب في وقوعه.

---

١ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي،مصدر سبق ذكره، ص ص ٢٠٥ - ٢١٩

ثانياً: العقوبات التأديبية المؤثرة:

وتشمل هذه عدداً من العقوبات التي توجه عادة للموظفين الذين لم تردعهم الإجراءات التأديبية آنفة الذكر عن تكرار أخطائهم. أو أنها توجه لمخالفات وجرائم لا يمكن أن تكون تلك الإجراءات الرادعة منسجمة والأضرار التي نجمت عنها. **وتتراوح هذه العقوبات ما بين:**

أ) التوبيخ الذي يعتبر عقاباً معنوياً أشد من الإنذار.

ب) تأخير العلاوة الدورية لبضعة أشهر وهي عقوبة معنوية أيضاً خاصة حين يكون الموظف المعاقب قد استحق علاوته قبل صدور العقوبة.

ج) الحرمان من العلاوة، وقد يقصد بها العلاوة الدورية إن أُريد إبقاء أثرها حاضراً في ذهن الموظف المخالف. أو يُقصد بها علاوة التفرغ إن كان الذنب يتمثل في قيام الموظف بالعمل دون إذن خلافاً للتعليمات.

د) تأخير الترقية لبضعة أشهر أو لسنة: وهي عقوبة غير محبذة لسببين: الأول هو أن المُعاقب قد لا يكون مستحقاً للترقية أو متوقعاً لها خلال السنتين القادمتين. والثاني حين يتم تأجيلها عند استحقاقها تكون قد تأخرت عن وقتها المناسب.

ه) خصم الراتب: وهي عقوبة مالية توجه عادة للموظفين العاملين بالمستويات الدنيا مما يجعلها موجهة للموظف ولعائلته إن كان متزوجاً. وتوجه عادة بسبب الانقطاع أو الغياب عن العمل دون إبلاغ أو عقاباً على تسببه في كسر شيء أو فقدانه. وليس لها آثار أخرى على الوظيفة أو مستقبل الموظف، إلا إذا تكرر نفس التصرف. وفي كل الأحوال ينبغي ألا تتجاوز نسبة الخصم عن حد أعلى لا يزيد عن ربع المرتب. والتوجه الإداري المعاصر لا يشجع على الإكثار من هذه العقوبات لعدم كفايتها وفاعليتها في إحداث التغيير الإيجابي إن لم تُحدِث العكس.

ثالثاً: العقوبات التأديبية بليغة التأثير:

وتشمل هذه تلك العقوبات التي تتسم بالشدة والقسوة بسبب تأثيرها المعنوي والمادي معاً ولكونها تلغِي استحقاقات ماضية أو تمنع الحصول على استحقاقات وظيفية قادمة، **وأهم هذه العقوبات هي:**

أ) الخفض لوظيفة أدنى: فقد ينزل من وظيفة محاسب لوظيفة مساعد محاسب وعندها سيشعر بتغير مكتبه ومكانته الوظيفية ويتحول من رئيس لعدد من المرءوسين إلى واحد من المرءوسين إضافة إلى احتمالات خفض مرتبه. وكأن هذه العقوبة قد قضت على استحقاقات سابقة حصل عليها. وتشبه هذه العقوبة إرجاع طالب مستوى الصف الخامس للصف الرابع ليعيده مرة أخرى مع أنه اجتازه بنجاح. علماً بأنه لن يعود إلى وظيفته السابقة إلا بعد أن يقضي مدة الترقية الفعلية لها أو على الأقل بعد مضي سنة من صدور قرار العقوبة.

ب) الخفض إلى وظيفة في درجة أدنى: وهذه أشد وأقسى لأنها تنزل الموظف من درجة لدرجة وليس من وظيفة إلى أخرى أدنى منها في نفس الدرجة أو المستوى. أي أن الطالب في مثالنا السابق سينزل من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الإعدادية على افتراض أن المرحلتين تمثل درجتين في السلم الإداري. والعقوبة تكون أشد قوة إذا كان الموظف قديماً في هذه الدرجة أو إذا كانت الترقية مرة أخرى لوظيفته التي نزل منها صعبة جداً بسبب المنافسة عليها.

ج) الفصل من الوظيفة: وهي عقوبة قاسية على الموظف وعلى أسرته حين يكون الفصل لسنتين أو أكثر. وتكون أقسى حين يكون الفصل نهائياً. ومما يخفف من قسوتها في بعض المجتمعات وجود قوانين تحمي الراتب التقاعدي أو راتب الضمان عند الفصل. وقد لا توجد مثل هذه الحماية في مجتمعات أخرى.

د) العزل والطرد من الوظيفة: ويختلف معنى العزل في بعض الأقطار عن غيرها، فالعزل في المغرب قد يكون من غير توقيف حق التقاعد وقد يكون العزل مصحوباً

بتوقيف حق التقاعد. وفي سوريا يكون العزل مصحوباً بمرتب كما يمكن أن يكون لسنة أو سنتين. بينما تعتبر عقوبة الطرد هي الأقسى في سوريا لأنها تعني الحرمان النهائي من الوظيفة. وهي تقابل العزل في العراق التي تعني إنهاء علاقة الموظف نهائياً بالدولة ولا يترتب عليها أية حقوق تقاعدية. ولشدة هذه العقوبة البالغة جداً فإن بعض التشريعات تتشدد في إيقاعها عن طريق حصر الحالات التي تفرض فيها. أو أنها لا تعطى صلاحية فرضها إلا إلى لجنة قضائية أو إدارية عالية المستوى.

هـ) عقوبة التطهير من المفسدين: وقد استخدمت بعض النظم السياسية العربية التي ادعت الثورية في العقود السابقة هذه العقوبة الجماعية للتخلص من أعداد كبيرة من القيادات الإدارية ومن الفنيين والخبراء، بحجة أنهم استغلوا مناصبهم وأثروا على حساب الصالح العام أو أنهم من الموظفين الفاسدين الذين جاء النظام الجديد ليطهر الجهاز الحكومي منهم وليحلهم بقيادات مخلصة ونظيفة. فخرج بموجب هذه القوانين التي صدرت متظاهرة بمحاربة الفساد والتي سميت بقوانين التطهير المئات والآلاف من الموظفين والقياديين. وقد تكشفت فيما بعد الأهداف الرئيسة وراء تلك العمليات ولكن بعد فوات الأوان. وقد سارع كثير من الموظفين إلى طلب الإحالة على التقاعد قبل أن تشملهم حملات التطهير هذه. ولا شك أن صدور مثل هذه القوانين القمعية لا يُعد أسلوباً ناجحاً للتطهير ولا للتطوير. وأن الانقلابات والثورات السياسية التي شهدتها العديد من النظم العربية في النصف الثاني من القرن العشرين قد تسببت في هدر الحقوق الوظيفية للكثيرين ممن خدموا أقطارهم لسنوات طويلة فكانت هذه التهمة المسيئة لسمعتهم هي الحصيلة لما قدموه.

رابعاً: العقوبات التأديبية المقنعة:

يلاحظ عدد من المراقبين والمهتمين بشئون الوظيفة العامة ونظمها التأديبية أن هناك تراجعاً في عدد القضايا التي تعرض على سلطات التأديب خلال العقدين المنصرمين مقارنة بما كانت عليه الدعاوى المرفوعة في العقود التي سبقتها. وليست هذه الظاهرة قاصرة على أقطارنا العربية، بل تعدتها لعدد من الدول الأوروبية التي تأتي فرنسا وبلجيكا في مقدمتها. وقد شخص (فيشر) مخاطر التسيب الذي أدى إلى عدم محاسبة المقصرين والمخالفين من الموظفين تأديبياً إلا عندما تصل جرائمهم إلى حد الفضائح العامة (Public Scandals). **ويرجع فيشر تهيب الرؤساء وترددهم في إحالة مرءوسيهم المخالفين والمذنبين للإجراءات التأديبية للأسباب التالية:**[١]

أ) خوفهم من إثارة المتاعب والمشاكل لأنفسهم ولإداراتهم والانشغال بإجراءات التحقيق والشهادة وما يترتب عليها من استنزاف الوقت والجهد.

ب) خشيتهم من المتاعب والسلبيات التي تثيرها النقابات والاتحادات المهنية ومن ضغوطها التي تسلطها على المحاكم أو اللجان واحتمالات تأجيجها للصراع معهم.

ج) تجنب الإثارة التي تؤججها الصحافة ووسائل الإعلام والقوى الضاغطة والشلل والتجمعات اللارسمية التي تهّول وتبالغ عند عرض القضايا الصغيرة للترويج أحياناً ولتحقيق السبق الصحفي أحياناً أخرى.

د) وأخيراً خشية الرؤساء وتحسبهم لما تقوم به الرقابة القضائية والجهات المختصة بالنظر في التظلمات ودعاوى الاستئناف والتمييز ومراجعة الأحكام الأولية، والتي كثيراً ما تتخذ مواقف متشددة من فرض العقوبات وتتخذ قراراتها بإلغائها أو التعويض عنها ولو بعد مرور سنوات طويلة.

---

١ المصدر نفسه، ص ص٢٠٧ - ٢٠٩

وبسبب هذه المخاوف المتعددة والإجراءات المعقدة التي تمر بها العقوبات التأديبية وطول المدة التي تستغرقها فإن عدداً من الإدارات ومن الرؤساء صاروا يتجهون نحو ما يسمى بالعقوبات المقنعة. فحين تجد السلطات الإدارية أن شخصاً ما لم يعد صالحاً للبقاء في وظيفته الحالية أو في قسمه أو مدينته لكثرة الشكاوى والدعاوى المرفوعة عنه والتي قد يؤدي التحقيق فيها إلى عرقلة الأعمال، أو أن إثباتها لن يكون سهلاً، لكنها بنفس الوقت تقتنع وبدون أي شك بصحة ما ينسب له وفقاً لتقارير من رؤسائه أو مرءوسيه، عندها تلجأ إلى نقله المبطن بالعقوبة. وقرارات النقل كما هو معلوم من صلاحيات الإدارة ولا يجوز للموظف أن يتظلم منها لدى القضاء مطالباً بإلغائها أو التعويض عنها. وهناك من يسمي هذه الإجراءات بالتأديب الوقائي أو المانع (Preventive Discipline) وآخرون يسمونه بالتأديب التصحيحي (Corrective Discipline).

وقد يكون النقل لمكان بعيد عن سكنه الحالي أو لوظيفة أصعب وأكثر خطراً أو أقل هيبة ومكانة أو أقل احتكاكاً بالجمهور مما يجعله عقوبة تأديبية مقنعة أو مبطنة. مثل ذلك نقل الموظف أو الموظفة من شعبة العلاقات العامة لشعبة المخازن أو نقل مدير من قسم شئون الموظفين إلى قسم الخدمات أو نقله من مركزه في العاصمة لإحدى المدن أو الضواحي البعيدة عنها. وينبغي ألا يُفهم من هذا أن كل عمليات النقل إنما هي عقوبات مبطنة، فالذي يقرر أو يحسم ذلك هو شعور الموظف ودوافع الإدارة نحو عملية النقل إن كانت عقاباً أو إجراء تتطلبه المصلحة العامة أو ظروف المنظمة.

كما تلجأ الإدارات إلى إشعار الموظف بوجوب تقديم طلبه بالإحالة على التقاعد أو على المعاش كما يسمى في بعض الأقطار على الرغم من عدم بلوغه السن القانوني، تلافياً لفصله أو لإحالته على التقاعد بقرار تأديبي. وفي ذلك مصلحة للموظف ولجهة عمله معاً إن كانت الأسباب الداعية لذلك متوفرة وأكيدة. وحين يكون الموظف المراد التخلص منه حديث التعيين أو ليست له الخدمة الكافية لإحالته للتقاعد يتم إشعاره

بوجوب تقديم استقالته طواعية، و إلا فسيعرض نفسه للإجراءات التأديبية، على أن يعلل استقالته بأسباب صحية أو عائلية ليبعد عن الإدارة شُبهة التأديب، ومن الأسباب غير المباشرة للتخلص من الموظفين بطرق مبطنة إلغاء الوظيفة من الكادر ضمن إجراءات إعادة التنظيم أو التطوير.

وعندها يعتبر الموظف الذي ألغيت وظيفته بحكم المنتهية خدمته في بعض النظم. أو أن الإدارة تعد كشفاً بالزائدين عن حاجتها فتضمنها أسماء الموظفين الذين لا ترغب ببقائهم. وهناك من يدرج هذه التصرفات ضمن إساءة استخدام الإدارة لصلاحياتها فيحذر من التمادي والتوسع في اعتمادها. كما أنها تفتح الأبواب واسعة أمام البعض للتخلص ممن لا يرتاحون لهم من ذوي الكفاءات والخبرات ويخشون من منافستهم ولو بعد سنوات، وحين تنكشف الحقائق وراء هذه القرارات للمتضررين منها للتظلم من هذا التعسف، وبسبب هذه المخاوف والتحفظات فإن عدداً من المنظمات التابعة للقطاع الخاص والمختلط قد ذهبت بعيداً بدعوتها إلى عدم وضع أية قواعد أو نصوص تتعلق بالتأديب لا في النظم ولا في الأدلة التنظيمية لكي يكون الأمن الوظيفي مطمئناً للعاملين ويكون التأديب مجرد استثناء.

خامساً: الجرائم المُخِله بالشرف:

هناك يثور سؤال هام عن ماهية الجرائم المخلة بالشرف والأمانة وكيفية حصرها وتعريفها في قوانين الخدمة بمختلف بلاد العالم حيث لا تتضمن تلك القوانين حصراً أو سبب من سن الجرائم وإنزال العقوبات على مرتكبيها.إن شرب الخمر أو لعب الميسر أو اتخاذ الخليلات لا تعتبر جرائم مخلة بالشرف والأمانة في المجتمعات الغربية بينما هي تعتبر من الموبقات في المجتمعات الإسلامية،وهذا ما حدا ببعض الكتاب للحديث عن نسبية الجريمة وضرورة النظر إليها في ضوء الاختلافات القائمة بين مختلف شعوب العالم خاصة فيما يتعلق بموضوع العادات والتقاليد والأعراف وتطويرها وتبديلها على مر العصور والأزمان.وفي ضوء الأنظمة القائمة على الشريعة الإسلامية نجد تشريعاً

واضحاً ومحدداً لتلك الجرائم والموبقات كما ورد ذكرها في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة أو الإجماع أو القياس وما يتفرع عن ذلك من وجوه التشريع. فان شرب الخمر ولعب الميسر وارتكاب الزنا والسرقة والاختلاس وما شابه كلها جرائم مخلة بالشرف والأمانة في نظر الإسلام ولكن يتغير هذا الحكم أو يتبدل على الإطلاق مهما تبدل الزمان والمكان أو تباينت ثقافات الشعوب. فالجرائم المخلة بالشرف والأمانة هي الأمور المحرمة في الإسلام وعلى السلطات المسئولة في الدولة الإسلامية أن تنظر لهذا الموضوع من هذه الزاوية وان تكفي نفسها مؤونة البحث والتنقيب فيه لان ما حرمته الشريعة الإسلامية حرام إلى يوم القيامة وما أحلته فهو حلال وليكن هذا هو الفيصل في تحديد المخالفات المخلة بالشرف والأمانة والتي تستوجب المساءلة القانونية وتوقيع العقاب على من تثبت إدانته من موظفي الدولة.[1]

السلطات التأديبية:

تتنوع تجارب الدول بشأن تحديد الجهة المختصة في النظر بالمخالفات والجرائم التأديبية لموظفيها. **ويمكن التمييز بين ثلاثة نماذج مختلفة بهذا الشأن:** [2]

النموذج الأول: التأديب الإداري:

وبموجبه تتولى أجهزة السلطة التنفيذية ممثلة بالوزارات أو بجهة مركزية تتكون منها للنظر في جميع القضايا التي ترجع إليها باعتبار أن الإدارة هي المسئولة عن تسيير المرافق وضمان حسن أدائها والنظر في تطبيق مبدأ العقاب والثواب على موظفيها.

النموذج الثاني: التأديب القضائي:

ووفقاً لهذا النموذج يتم الفصل بالتعاون بين السلطة الإدارية التي ترفع الشكوى على موظفيها والسلطة القضائية التي تنظر فيها، وتعتبر قراراتها ملزمة للإدارة وللعاملين. وبذلك تكون الدعوى التأديبية قريبة من الدعوى القضائية.

---

١ أ.د. احمد إبراهيم أبو سن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٦٥ - ١٦٦

٢ أ.د. عامر بن خضير حميد الكبيسي،مصدر سبق ذكره، ص ص٢٠٩ - ٢١٠

النموذج الثالث:المحاكم الإدارية:

وهو الأكثر شيوعاً في أقطارنا العربية وبموجبه يتم التوفيق والتنسيق بين السلطات الإدارية والسلطات القضائية لتتكون محاكم إدارية أو نيابات إدارية أو مجالس تأديبية تضم حكاماً أو قضاة مختصين بالقانون الإداري وخبراء أو أساتذة في الإدارة ويحضرها ممثلون عن الجهات المدعية. وتتولى هذه الهيئات النظر في جميع الدعاوى التأديبية التي ترفع إليها من قبل مختلف الوزارات. وقد يتم التوفيق بينهما بإحالة الدعاوى البسيطة التي تتعلق بمخالفات جزئية أو تخص المستويات الدنيا من الكوادر الإدارية للجهة الإدارية، بينما تحال الدعاوى الكبيرة أو التي تقترفها القيادات العليا إلى المحاكم القضائية.

والمتأمل في تجارب أقطارنا العربية يلحظ أنها اختلفت في تسمية الجهة التوفيقية التي أناطت بها النظر بالدعاوى التأديبية. ففي المملكة العربية السعودية أنيطت هذه المهمة بديوان المظالم وهي تجربة رائدة سعت إلى التوفيق بين التراث والمعاصرة ومواءمة الشريعة الإسلامية بالقانون الإداري. وفي الأردن يتم التوفيق بين السلطات الإدارية ومحكمة العدل العليا تبعاً لحجم المخالفة ومستوى الموظفين المهتمين بها. وفي تونس أنيطت بالمحكمة الإدارية التي تقترب من تجربة مجلس الدولة الفرنسي. وفي مصر تطورت تجربة النيابة الإدارية إلى المحاكم التأديبية. وفي العراق يوجد مجلس لانضباط موظفي الدولة. وهكذا تباينت المسميات وتباينت معها التجارب. ونترك الخوض فيها والمقارنة بينها لأساتذة القانون الإداري فهم الأكثر صلة بالموضوع.

الإجراءات التأديبية:

إن الإجراءات التأديبية تعني هنا جميع الخطوات الإجرائية التي لابد من مراعاتها عند تنفيذ العقوبات التأديبية، **وهي:**[1]

---

١ أ.د. احمد إبراهيم أبو سن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٦٩ - ١٧٤

الإجراءات المتعلقة بالتحقيق والمحاكمات التأديبية:

وتبدأ إجراءات التحقيق في المخالفات التأديبية عادة بمجرد وجود شبهة تُبرر إتهام الموظف بالإخلال بواجب من واجباته الوظيفية، أو اكتشاف خطأ ما في سير العمل أو وجود شكوى من الجهات المختصة بوجود مخالفة أو جريمة جنائية تستدعى التحقيق والمحاكمة.

الضمانات المتعلقة بالتحقيق والمحاكمات التأديبية:

هناك عدة ضمانات تقوم أنظمة الخدمة المدنية بتوفيرها للموظف المتهم لتكفل له كل ما يمكن أن يساعده على تبرئة نفسه من الاتهام الموجه إليه أو توضيح الظروف والملابسات التي أغرته بإرتكاب الجريمة التي يُحاكم من أجلها أن كان قد ارتكبها فعلاً وهذا ما تقتضيه مبادئ العدالة والإنصاف والرحمة. **وهناك ضمانات كثيرة يتمتع بها الموظف المتهم في مواجهة إجراءات التحقيق والمحاكمة التأديبية منها:**[1]

١. ضرورة أن يجري التحقيق كتابة مع إثباته في محاضر مسلسله يقوم المحقق بمراجعتها والتوقيع عليها في نهاية كل جلسة وذلك منعاً للتلاعب في أقوال المتهم أو الشهود الذين يتم الاستعانة بهم أثناء عمليات التحقيق.
٢. الإمتناع عن ممارسة أي نوع من الضغوط على المتهم أو الشهود لإجبارهم على الإدلاء بمعلومات لا يريدون الإدلاء بها طواعية واختياراً خاصة بعد أدائهم اليمين.
٣. ضرورة إتاحة الفرصة للمتهم لإعداد دفاعه عن نفسه أو الاستعانة في ذلك بمحام إن شاء.
٤. ضرورة تحلي المحقق بالحياد التام والموضوعية والتجرد عن الهوى خلال مباشرة التحقيق مع المتهم.

١ المرجع نفسه، ص ص ١٧٢ - ١٧٣

٥. ضرورة عدم التسرع في وقف الموظف عن ممارسة واجباته الوظيفية إلا إذا ثبتت للمحقق بأن وجوده في محيط العمل يمكن أن يؤدي إلى عرقلة سير التحقيق أو إخفاء معالم الجريمة أو الإساءة إلى سمعة المنشأة التي ينتمي إليها.

٦. إذا دعت الضرورة إلى تفتيش منزل المتهم أو أغراضه في العمل فان على المحقق أن يتأكد من حصوله على إذن كتابي بذلك من السلطات المختصة كما يشترط أن تكون هنالك مبررات قوية للتفتيش وبحضور المتهم أو من ينوب عنه أو بحضور شاهدين عدلين من أهله أو جيرانه.

٧. كما يجب على السلطات الرئاسية إجراء مرافعة بحضور الموظف المتهم أو ينوب عنه قبل إعلان أي عقوبات تأديبية ضده.

٨. وزيادة في الحرص على حرمة الموظف العام وتوفير الضمانات اللازمة له فان كثير من قوانين الخدمة المدنية تنص على ضرورة إجراء المحاكمات التأديبية بأكبر قدر ممكن من السرية.

طرق إنقضاء العقوبات التأديبية:

إن هناك عدة طرق معروفة تؤدي إلى انقضاء العقوبات التأديبية التي يتم توقيعها على الموظف الذي تتم إدانته بجرم تأديبي **نذكر أهمها فيما يلي بإيجاز:**[1]

أولاً: تنفيذ العقوبة التأديبية:

بعد أن يستنفذ الموظف الذي تمت إدانته في جرم تأديبي جميع فرص الطعن أو الاسترحام لإلغاء الحكم الصادر ضده أو تخفيفه فإنه يخضع بعد ذلك لتوقيع الجزاء التأديبي المنصوص علية في ذلك الحكم.

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٧٧ - ١٧٨

ثانياً: إنقضاء العقوبة التأديبية بالتقادم:

قد يتأخر في بعض الأحيان تحريك الإجراءات التأديبية ضد الموظف الحكومي الذي يتورط في ارتكاب إحدى المخالفات التأديبية لفترة طويلة من الزمن تكفي لمحو آثار الجريمة المرتكبة أو استحالة إثباتها بطريقة مقنعة فيما لو تم تحريك الدعوى.

ثالثاً: إنقضاء العقوبة التأديبية بوفاة الموظف المتهم:

إن وفاة الموظف المتهم تعتبر سبباً كافياً لسقوط الدعوى التأديبية المقامة ضده سواء حدثت وفاته في مرحلتي التحقيق والمحاكمة أو حدثت بعد صدور القرار التأديبي والمصادقة عليه بواسطة السلطات المختصة. ويستثنى من ذلك الجرائم التي تترتب عليها عقوبات مالية يتقرر دفعها بواسطة الموظف المذنب للخزانة العامة، إذ أن مثل هذه الأحوال يجب أن تتحصل من تركة الموظف بعد وفاته لأنها تستوي في ذلك مع الديون التي يتم إنتقالها من ذمة الشخص المتوفى إلى ورثته.

رابعاً: سحب العقوبات التأديبية:

أن العقوبات التأديبية التي عادةً ما يسمح بسحبها هي العقوبات التي تصدر بقرار إداري من السلطات المختصة ولا يشمل ذلك القرارات التي تصدر عن مجال التأديب أو من المحاكم الإدارية إلا بالطرق القانونية المتبعة في ذلك.

خامساً: إنقضاء العقوبة التأديبية بإجراء قضائي:

إذا لم يتمكن الموظف الذي تمت إدانته من حمل الجهات المختصة على إعادة النظر في قرار الإدانة الذي صدر ضده وذلك عن طريق السحب أو الإلغاء فإنه يستطيع حينئذ أن يرفع أمره إلى القضاء مطالباً بإلغاء ذلك القرار الذي يعتقد أنه مجحف في حقه، كما يمكنه أيضاً أن يرفع دعوى قضائية مطالباً بتعويضه عن الأضرار المادية والأدبية التي ربما تكون قد لحقت به من جراء ذلك القرار المعيب.

الفصل الثامن عشر

إنهاء خدمة العاملين

Services Termination

- ☒ المقدمة.
- ☒ إنتهاء الخدمة بقوة القانون.
- ☒ إنتهاء الخدمة بتدخل السلطة.
- ☒ إنتهاء الخدمة لأسباب تأديبية.
- ☒ إنتهاء الخدمة لأسباب سياسية.
- ☒ حقوق العاملين بعد إنتهاء الخدمة.
- ☒ التزامات العاملين بعد إنتهاء خدمتهم.
- ☒ دور إدارة شئون العاملين إزاء إنتهاء الخدمة.
- ☒ مقابلات إنتهاء الخدمة.
- ☒ التهيئة النفسية لمرحلة التقاعد أو التقاعد المبكر.

المقدمة

يتسم بقاء الموظف العمومي في سلك الخدمة المدنية بنوع من الاستقرار والاستمرارية وخاصة في ظل نظم الخدمة المدنية المغلقة. غير أن هذه الميزة تظل في كل الأحوال مرتبطة ببقاء الأهلية الكاملة لدى الموظف طيلة حياته الوظيفية. بمعنى أن يظل متمتعاً بكافة المؤهلات التي يتطلبها شغل الوظيفة العمومية المناطة به. ويدخل في هذه المؤهلات جميع شروط التعيين لأول مرة. كما ترتبط باستمرار الصلاحية وتوفر القدرة والاستعداد لديه للنهوض بمسئولياته ومهامه بكفاءة وفاعلية.

والشرطان أعلاه يضمنان بقاء الوظائف العامة لمختلف مرافق الدولة مشغولة بمن هم أهل لشغلها نظراً لعمومية الأهداف التي تعمل مرافق الدولة على تحقيقها وأهمية الأنشطة التي تمارسها لإشباع حاجات المواطنين وتوفر الحياة الآمنة الكريمة لهم. ولما كانت الطبيعة الإنسانية للبشر عموماً تخضع لقانون التقادم في العمر وللتعرض للإصابات والأمراض وللوهن والعجز وأن الظروف الاجتماعية والحضارية والإدارية تخضع للتطور والتغيير المستمر، فإن نوعاً من عدم المواءمة والانسجام غالباً ما ينجم عن بقاء الموظفين في وظائفهم لفترات طويلة بسبب فقدانهم لأحد شروط الأهلية أو الصلاحية. وهذا يستلزم دون أدنى شك اهتماماً خاصا لمعالجة الحالات التي يصبح فيها انتهاء خدمة الموظفين غير القادرين على الاستمرار والمواكبة أو العاجزين عن النهوض بمهامهم أمراً مهماً.

وسنحاول في هذا الفصل الوقوف عند الحالات التي تستدعي انتهاء خدمة العاملين في الخدمة المدنية مبينين ما يترتب على كل منها من حقوق أو ما تستلزمه من

إجراءات وتوضيح دور إدارة شئون العاملين في النهوض بهذه المهمة بما يحقق مصلحة المنظمة والعاملين فيها ويضمن الالتزام بالسياسات العامة والقوانين واللوائح النافذة.

إنتهاء الخدمة بقوة القانون:

تتعدد الحالات التي تنتهي فيها خدمة الموظف الحكومي وتنفصم بسببها علاقته بوظيفته وبالخدمة المدنية عموماً. ولكل حالة من هذه الحالات خصوصيتها وإجراءاتها. ومع ذلك فيمكن التمييز بين: انتهاء الخدمة بقوة القانون وانتهاء الخدمة بتدخل السلطة. والحالات التي تنتهي فيها خدمة الموظف بتحقق وقائع معينة ترتب أثراً قانونياً لانتهاء خدمته ويدخل فيها غالباً فقدان الأهلية كبلوغ الموظف للسن المقررة أو عدم لياقته الصحية أو فقدانه لجنسيته وغيرها. ونوجز أدناه حالات انتهاء الخدمة بقوة القانون:[١]

أولاً: الإنتهاء بسبب العمر القانوني:

تنتهي خدمة الموظف عند بلوغه السن المقررة كحد أعلى للبقاء في سلك الخدمة المدنية. وتختلف هذه السن من دولة لأخرى اختلافاً طفيفاً. فهناك من يعتبر سن الستين هي الحد الأعلى لانتهاء الخدمة، بينما تتجاوز بعض الدول ذلك إلى سن ٦٣ أو إلى ٦٥ سنة. ويأتي هذا التحديد من منطلق تضاؤل الاستعداد والقدرة البدنية والذهنية للموظف بتقادم عمره وخاصة عند وصوله للستينيات. ولا شك أن هناك تبايناً بين قدرات الأفراد واستعدادهم للعطاء بكفاءة وفاعلية. ومن هنا تأتي أهمية المرونة في تشريعات الخدمة المدنية لتمكين الجهات الإدارية العليا من تمديد خدمة هؤلاء القادرين لبضع سنوات بناء على رغبتهم. وينطبق هذا الأمر عادة على القضاة وأساتذة الجامعات والقيادات الإدارية وغيرهم ممن يعنون بصحتهم أو ممن تزداد قدرتهم على الإبداع والاجتهاد عند وصولهم لهذه السن، حيث تعتبر بمثابة سنوات النضج والتعمق في التخصص ويعتبرون عندها بمثابة القمم التي يمكن أن يشار إليها

---

١ عامر بن خضير حميد الكبيسي،مصدر سبق ذكره،ص ص ٢١٢ - ٢١٥

بالبنان. ولقد أثبتت بعض البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت في عدد من المؤسسات أن التقدم في السن يساعد على تحقيق المزيد من الإتقان في العمل. وأن كل المؤشرات التي لوحظت في بعض المؤسسات تثبت فعالية أدائها وكفاءة إنتاجيتها رغم أن معظم مدرائها في سن متقدمة.

كما استنتجت دراسات أخرى أجريت في هذا المجال أن وحدات العمل الاستراتيجية يمكن أن تعمل بصورة أفضل عندما يديرها موظفون متقدمون بالسن أو مدراء ذوو خبرة عريقة. في حين أن بعض الوحدات التنفيذية أو الإشرافية أو تلك التي تحتاج إلى تعامل مع الجمهور أو قدرة على المبادرة، فيفضل إدارتها من قبل موظفين شباب يتمتعون بالفاعلية وسرعة الحركة.بل إن إحدى الدراسات قد انتهت بالتوصية التالية:(إن الاستغناء عن مدير متقدم في السن واستبداله بمدير شاب يمثل اتجاهاً غير صحيح إذا كان السبب هو الحكم على عدم نشاط الأول لكونه متقدماً في السن. فالنشاط الفردي وليس العمر ينبغي أن يكون القاعدة للاستغناء عن الموظفين).

وتعتمد شهادة الميلاد كوثيقة رسمية لغايات تحديد السن للموظف. ويجوز اعتماد شهادة تقدير السن من اللجنة الطبية المختصة. وإذا كان يوم الولادة غير معروف فبعض الدول تعتبر اليوم الأول من شهر يناير من سنة ولادته أساساً.بينما تعتبر دول أخرى اليوم الأول من شهر يوليو هو الأساس باعتباره منتصف السنة.

ثانياً: الانتهاء بسبب المرض أو العجز:

ويتحقق هذا الانتهاء عند ثبوت المرض أو العجز. أي حين يصبح الموظف فاقداً لشرط اللياقة الصحية. وتتولى الجهات الصحية المختصة عادة إثبات ذلك بتقرير طبي مصادق عليه من قبل لجنة خاصة تشكل لهذا الغرض. ويجوز للموظف أن يتمتع حين إصابته، بكامل إجازاته المرضية المقررة له قانوناً سواء ما كان منها براتب تام أو بنصف راتب أو بدون راتب.ويتم بعد انتهاء هذه الإجازات تحديد وضعه الصحي وتقرير إمكانية بقائه أو إنهاء خدمته. ويتميز وضع الموظف الذي يصاب بالمرض أو العجز أثناء

عمله أو بسبب وظيفته عن غيره ممن لا علاقة بين مرضه أو إصابته بعمله. ففي الحالة الأولى يترتب للموظف المصاب بسبب الوظيفة بعض الحقوق المادية المتمثلة براتب تقاعدي مهما كانت مدة خدمته السابقة أو بمكافأة نقدية أو بكليهما معاً تبعاً لما تنص عليه التشريعات في تلك الدولة. علماً بأن النقاش لا يزال قائماً حول التفريق بين المرض أو العجز الناتج أثناء الوظيفة وذلك الناجم بسببها مباشرة. إذ تنص تشريعات بعض الدول على التعويض عن الأمراض أو الإصابات التي تنجم بسبب الوظيفة وأثناءها، وليس مجرد أثناء الخدمة.

ثالثاً: الانتهاء بسبب الجنسية أو سقوطها:

تعتبر جنسية الدولة الصيغة المعبرة عن علاقتها بأفرادها ورعاياها. وهي علاقة ذات طابع سياسي من ناحية، وذات طابع قانوني من ناحية أخرى. وتنظم شئون الجنسية في أغلب الأقطار قوانين خاصة تبين الأحوال التي تُمنح فيها أو تُسحب أو تسقط عن حامليها. ويتم تجريد الموظف المواطن من جنسيته عن طريق إسقاطها عنه أو ابتعاده وانفصاله عن مجتمعه وحصوله على جنسية أخرى. أما بالنسبة للموظف المكتسب للجنسية بقرار من الدولة أو الذي اكتسبها بالتبعية، فيتم تجريده منها عن طريق سحبها إذا ما رأت الدولة بأنه لم يعد جديراً بحملها. وقد يكون حق سحب الجنسية مطلقاً أو مقيداً بمضي فترة زمنية معينة على اكتساب الجنسية.[1]

ويتم إنهاء خدمة الموظف وتنفصم علاقته بسلك الخدمة المدنية في حالة إسقاط الجنسية عنه أو سحبها منه إذا ما كانت الجنسية من شروط التعيين. ولما كان إسقاط الجنسية أو سحبها يتم بصدور قرار من أعلى السلطات بالدولة عادة فإنه بمجرد صدور مثل هذا القرار يعتبر الموظف فاقداً لوظيفته. ومع ذلك ينبغي أن يصدر بانتهاء خدمة الموظف قرار رسمي يعلن انتهاء خدمته. أما إذا لم يكن التمتع بالجنسية

---

١ السيد محمد إبراهيم،**الجنسية في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة مقارنة في دول الخليج**،د ط (أبوظبي: المطبعة العصرية، ١٩٧٨م) ص ١٢٥

من بين شروط أو مؤهلات التعيين فلا يرد الانتهاء من الناحية القانونية ولكن يظل موقع الموظف القانوني مهدداً بالزوال بحكم عدم قناعة الدولة بوجوده في حدودها، فالانتهاء هنا يكون فعلياً وواقعياً.

رابعاً: الانتهاء بسبب الوفاة:

وتؤدي وفاة الموظف إلى انتهاء خدمته بقوة القانون وبحكم نوع الواقعة. وتنص بعض التشريعات على وجوب صرف مرتب الموظف المتوفى خلال الشهر الذي تمت فيه الوفاة حتى لو كانت الوفاة قد بدأت في أول يوم منه. ويذهب البعض الآخر إلى وجوب صرف راتب الأشهر الثلاثة التي تعقب الوفاة وذلك لحماية أسرة المتوفى وريثما يتم صرف الراتب التقاعدي أو استلام المكافأة النقدية التي يستحقها ورثته بسبب الوفاة.وتصرف الرواتب وبقية مستحقات انتهاء الخدمة لورثة الموظف المتوفى وفقاً لأحكام الإرث الواردة في الشريعة الإسلامية.

وفي هذه الحالات الأربعة سالفة الذكر أعلاه تنتهي خدمة الموظف فوراً وبقوة القانون. إذ لا يتصور أن يستمر الموظف في الوظيفة وهو عديم الأهلية انتظاراً لصدور قرار ينهي خدمته. وحين يصدر قرار إنهاء الخدمة فإنه يصدر لمجرد الإعلان.وترتيباً على ذلك لا يكون الموظف الذي استمر في الخدمة بعد انعدام أهليته وحتى تاريخ إبلاغه بقرار إنهاء خدمته موظفاً قانونياً، وإنما يكون موظفاً فعلياً على رأي بعض الفقهاء (وهو وفقاً لهذا الرأي لا يستحق مرتباً عن هذه الفترة، بل يستحق تعويضاً عما قام به من عمل).[1]

إنتهاء الخدمة بتدخل السلطة:

أما الحالات التي تنتهي فيها خدمة الموظف انتهاءً رسمياً وبقرار تحريري تصدره الإدارة، **فتتلخص بما يلي:**[2]

---

١ المرجع نفسه، ص ٣٩٦

٢ عامر بن خضير حميد الكبيسي،مصدر سبق ذكره،ص ص ٢١٥ - ٢١٦

أولاً: نقص الكفاءة:

ويتم هذا الانتهاء إما خلال فترة التجربة إذا لم يكن الموظف المعين لأول مرة قد أثبت جدارة في أداء عمله، أو أن يتم بعد تثبيته في الوظيفة وحصوله على أكثر من تقريرين سنويين يبرزان قصوره وضعفه. وتجيز نظم الخدمة المدنية للإدارات العليا (وغالباً للوزير) إنهاء الخدمة لأسباب تتعلق بالكفاءة والقدرة. غير أن الواقع العملي يثبت قلة الحالات التي تنتهي بها خدمة الموظفين الضعفاء من الخدمة المدنية في أغلب الأقطار العربية، إما لغياب نظم تقويم الأداء الفعال،أو لاعتبارات تتعلق بالرحمة والشفقة على أسرة الموظف أو على وضعه الاجتماعي. وهذا الوضع الشاذ ينبغي معالجته والحد من أخطاره نظراً للمضاعفات التي يتركها على مستوى كفاءة الجهاز الإداري بوجه عام.

ثانياً: الغياب أو الانقطاع المستمر:

تنص أغلب التشريعات على ضرورة إخطار الموظف المنقطع عن العمل دون عذر مشروع إذا ما تجاوز غيابه ما بين أسبوع وعشرة أيام بدون أن يشعر دائرته بذلك.ويصدر الإخطار بصورة تحريرية ويرسل إلى عنوان الموظف المعني ويتم تبليغه به. أما إذا لم يكن محل إقامته معلوماً فيتم نشر الإخطار بالصحف اليومية.وينص الإخطار عادة على وجوب التحاقه بالعمل خلال فترة مناسبة تقدر بأسبوع إن كان في القطر أو بأسبوعين أو أكثر إن كان موجوداً خارج القطر، و إلا فتعتبر خدمته منتهية. وغالباً ما يترتب على ذلك فقدانه لحقوقه التقاعدية أو لرواتب إجازاته لأن إنهاء علاقته جاء من دون موافقة الجهة المختصة.

ثالثاً: تقديم الاستقالة:

ويقصد بالاستقالة: (ذلك الطلب التحريري الذي يتقدم به الموظف للجهة الرسمية التي يتبع لها مبدياً فيه رغبته في إنهاء علاقته الوظيفية بصورة نهائية وذلك باختياره وبإرادته). ولا يعتبر مجرد تقديم الاستقالة بمثابة الانتهاء من الخدمة، وإنما

على الموظف المستقيل أن يستمر بخدمته حتى صدور الموافقة الصريحة الرسمية بقبولها ، أو حتى مضي المدة القانونية التي تحددها القوانين عادة بثلاثين يوماً اعتباراً من تاريخ تقديمها. فإن لم تُرفض خلال هذه المدة أُعتبر السكوت عليها بمثابة القبول الضمني لها.ولا تُقبل استقالة الموظف الموقوف أو المحال لمحاكم تأديبية إلا بعد الحكم بالقضية المحال من أجلها.

كما لا يجوز للموظفين وفقاً لأغلب التشريعات تقديم استقالاتهم بصورة جماعية، و إلا فقد يعتبر تصرفهم هذا نوعاً من الإضراب الذي تعاقب عليه القوانين. ويجوز للموظف أن يحدد تاريخاً لاحقاً للاستقالة كأن يطلب قبول استقالته اعتباراً من أول الشهر القادم أو أول السنة القادمة، كما له أن يتراجع عن الاستقالة ويطلب سحبها قبل أن يصدر بشأنها قبول صريح، أو قبل مضي المدة القانونية لقبولها بصورة ضمنية. وللإدارة أن تقبل الاستقالة أو ترجئ النظر فيها لفترة محدودة أو أن ترفضها لأسباب تتعلق بمصلحة العمل أو بالمصلحة العامة.وينبغي لها ألا تتعسف في هذا الحق، وأن تعمل على إقناع الموظف وتوضيح الصورة كاملة أمامه حتى لا يكون بقاؤه في الخدمة خاضعاً للإجبار والقهر.

وقد يتحقق ذلك بالنسبة لفئات معينة من الموظفين أمثال المهندسين والأطباء الذين غالباً ما تصدر السلطات العليا حظراً على استقالاتهم نظراً للحاجة الماسة لخدماتهم حتى ولو كان في ذلك إضرار بمصالحهم الشخصية.

إنتهاء الخدمة لأسباب تأديبية:

تعرف الجريمة التأديبية التي يعاقب عليها موظف الخدمة المدنية بأنها كل فعل أو امتناع يرتكبه الموظف بجانب واجبات وظيفته أو يقع ضمن المحظورات عليه.وتختلف التشريعات في معالجتها للجرائم التأديبية، فمن التشريعات ما ينص على ذكر أهمها، ومنها ما يكتفي بتصنيفها أو إعطاء أمثلة عليها. بينما ينص بعضها الآخر على تحديدها مع ذكر العقوبة التأديبية التي يجوز توقيعها بحق كل منها. وغالباً ما

تترك القوانين للسلطات المخولة بإيقاع العقوبات التأديبية (سواء كانت هذه السلطة محكمة أو مجلساً أو لجنة أو شخصاً) حرية اختيار العقوبة الملائمة، وهذا هو الأكثر استقراراً وشيوعاً. والعقوبات التأديبية التي تنص عليها التشريعات كثيرة فهي تتدرج من الإنذار والخصم وخفض الدرجة والحرمان من العلاوة حتى تصل إلى الفصل والعزل أو الطرد من الوظيفة.والذي يهمنا من العقوبات التأديبية هنا هي تلك المؤدية إلى إنهاء الخدمة.

وأول ما يثار عن هذه العقوبات المهنية للخدمة المدنية هو اختلاف المصطلحات الشائعة في الأقطار العربية عنها. فالعزل على سبيل المثال له معان مختلفة. ففي سوريا يطلق العزل على إنهاء خدمة الموظف مع استفادته من تعويض تسريح أو معاش تقاعد. ويجوز إعادة الموظف المعزول إلى إحدى الوظائف العامة بعد انقضاء سنتين من عزله. أما العزل في القانون العراقي فيعني خلاف ذلك فهو: تنحية الموظف عن الوظيفة وعدم جواز إعادة استخدامه أو توظيفه في أي وظيفة حكومية. ويقابل العزل في القانون السوري مصطلح (الفصل) من الوظيفة في القانون العراقي.

ويثير العديد من القانونيين وأساتذة الإدارة تحفظهم إزاء عقوبتي الفصل والعزل من الوظيفة العامة بوجه عام وإزاء تطبيقها في المجتمعات الاشتراكية والنامية بوجه خاص. فالدكتور الطماوي يقول بهذا الشأن:(إن عقوبة الفصل من الوظيفة العامة في المجتمع الاشتراكي تحيط بها اعتبارات غير موجودة في الدولة الرأسمالية. ففي الدول الرأسمالية تعتبر الوظيفة استثناء في نشاط الجماعة بمعنى أن المجال الأصيل للعمل يكمن في النشاط الحر أو القطاع الخاص بلغة العصر. فإذا فقد الموظف عمله في دولة رأسمالية استطاع أن يجد عملاً بسهولة ويسر خارج نطاق الحكومة.

أما في الدول الاشتراكية فإن فرص العمل خارج القطاع الحكومي محدودة.وإذا فقد الموظف وظيفته فإنه يتعرض لمخاطر لا حد لها).

وانطلاقاً من هذا الموقف المنطقي فقد أوصت الحلقة الثالثة للقانون والعلوم السياسية التي عقدها المجلس الأعلى لرعاية العلوم والآداب بألا يكون قرار الفصل من الخدمة آخر الصلات بين الموظف المفصول والدولة. فالدولة بوجه عام مطالبة بأن تجد عملاً لكل راغب فيه وقادر عليه. وفصل الموظف لا يعني الحكم عليه بالبطالة، ولذلك ينبغي عدم جواز حرمان الموظف الذي يعاقب بالعزل أو الطرد من وظيفته من الحق في إعادة تعيينه في وظيفة عامة. وهذا يعني أن قرار الفصل يمكن أن يقتصر على فصله من وظيفة بعينها وليس من الخدمة المدنية وإلى ما لا نهاية.[1].

ومن بين العقوبات التأديبية بل ومن أكثرها شيوعاً العقوبات المتعلقة بما يسمى بالجرائم الأخلاقية أو المخلة بالشرف. فكما سبق وأوضحنا أن من بين شروط التعيين في الوظائف العامة شرطاً يتعلق بالسمعة الحسنة وحسن الأخلاق الذي تثبته رسائل التوصية أو التزكية التي يبعث بها الأساتذة أو الزملاء أو الرؤساء السابقون أو رؤساء البلديات أو الاتحادات المهنية التي لديها معلومات وافية عن المرشحين. وشرط السمعة يستلزم بقاء الموظف حسن السيرة طيلة حياته الوظيفية. ولذلك فإن أي حادثة أو واقعة أو تصرف يبرز خلاف ذلك يعرض الموظف للعقوبة التي يمكن أن تنتهي بإنهاء خدمته تبعاً لطبيعة ونوع الجريمة.ورغم ذلك فإن أغلب التشريعات لم تحدد الجرائم المخلة بالشرف تحديداً جامعاً مانعاً كما هو الشأن في الجنايات.

ولكنها تعرف عادة بأنها تلك التي تدلل على سوء الأخلاق أو انحراف الطبع أو البعد عن النزاهة أو عدم التقيد بقيم الشرف والكرامة. وهناك من يعرفها بأنها هي الجريمة التي يحتقرها المجتمع وينظر إلى مرتكبيها بعين الازدراء والاستنكار. وفي القضاء الإداري العربي والأجنبي الكثير من القرارات التي أوقعت عقوبة الفصل وإنهاء الخدمة لأسباب أخلاقية.[2]

---

١ سليمان الطماوي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٩

٢ المرجع نفسه، ص ص ١٨٥ - ١٩٨

ومن هنا يتضح أن سلوك الموظف الشخصي والاجتماعي العام خارج نطاق الوظيفة ينعكس بالضرورة على سلوكه وسمعته كموظف حكومي، وبالتالي فإنه متى ما أخل بكرامة الوظيفة أو بمقتضياتها فإنه يتعرض لانتهاء الخدمة. ولابد هنا من التحذير من تعاطي الموظفين أو إتيانهم لأي من التصرفات غير الأخلاقية التي غالباً ما تتسبب في إنهاء خدمتهم وفقاً لمعظم التشريعات الدولية والعربية بوجه خاص: ونذكر من هذه التصرفات: (السرقة أو الاختلاس،الغش والتزوير، الرشوة والابتزاز، النصب والاحتيال، المعاشرة غير المشروعة، الاتجار بالمخدرات أو تعاطيها،....).

ومع ذلك فإن حسن السمعة وحسن الخلق تخضع عادة لمعايير ومؤشرات مجتمعية أو تستمد من القيم الروحية والدينية ومن التراث والتقاليد والعادات. وهذه تتباين من مجتمع لآخر تبعاً لتباين ظروفه ومراحل تطوره.

إنتهاء الخدمة لأسباب سياسية:

على الرغم من تباين النظم السياسية لمختلف الأقطار في مواقفها إزاء الحريات السياسية للموظفين الحكوميين واختلاف قوانينها تبعاً لذلك إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بين جميع هذه الأقطار على عدم السماح للموظفين الحكوميين بممارسة نشاطات سياسية من شأنها مهاجمة النظام السياسي القائم أو تهديده أو نقده بشكل يسيء لسمعته أو يشكك في أهدافه وسياساته. فالولاء السياسي أو على الأقل الاستسلام للنظام السياسي القائم وعدم مهاجمته أو التصدي له يعتبر من بين المسلمات التي يفترض بالموظف الحكومي أن يلتزم بها.

ولذلك نجد أن أغلب قوانين الخدمة المدنية وخاصة العربية منها تنص على تحريم انتماء الموظفين لأي حزب سياسي أو الاشتراك في اجتماعات أو مظاهرات حزبية أو دعائية لجهة سياسية. كما تحظر عليهم نشر المقالات والمنشورات ذات الصبغة الحزبية أو التوقيع على أية عريضة عامة، فيها مهاجمة لأعمال الحكومة.

وهناك أمثلة عديدة وكثيرة على تعرض أعداد لا بأس بها من موظفي الحكومة للفصل والعزل والطرد من وظائفهم لأسباب سياسية محضة، رغم أن الحريات السياسية تعتبر من بين الحريات العامة التي تنص عليها دساتير الدولة ولائحة حقوق الإنسان.

وغالباً ما يصبح الإيمان أو الاعتقاد بالأفكار أو المفاهيم أو الأيديولوجيات السياسية ذاته مبرراً للفصل من الوظيفة حتى ولو لم يثبت إتيان الموظف المعتنق لها لأي عمل إجرامي أو تصرف يضر بالدولة أو يخل بأمنها وخاصة إذا كان الإيمان بهذه الأفكار والمفاهيم يدخل في إطار ما يسمى بالأفكار والمفاهيم الهدامة أو الملحدة أو المستوردة.

في حين أننا نجد أن الأقطار التي تتبنى هذه الأفكار والأيديولوجيات التي يطلق عليها البعض (بالهدامة) تعتبر الإيمان بها والانتماء لأحزابها شرطاً لازماً للتعيين في وظائفها الحكومية. وهذا واضح في المقارنة بين القانون السويسري الذي يشترط على كل موظف يتقدم لشغل وظيفة عامة أن يقدم إقراراً يوضح عدم إيمانه بالشيوعية أو انتمائه لأحزابها،والقانون السوفيتي الذي كان يعطي الأفضلية لأعضاء الحزب الشيوعي على غيرهم في أغلب الوظائف ويحرِّم تعيين غير الشيوعي في وظائف أخرى.

وهذا ما نشهده في الدول العربية التي تأخذ بنظام الحزب الواحد، حيث تعطي للانتماء الحزبي التفضيل في شغل وظائف الدولة، بينما كانت هذه الدول تنص في قوانينها قبل نصف قرن على وجوب عدم الاشتغال بالسياسة والانتماء للأحزاب كشرط للتعيين.

حقوق العاملين بعد إنتهاء الخدمة:

يتمتع العاملون في الإدارة العامة إلى جانب حقوقهم وامتيازاتهم أثناء الخدمة بحقوق وامتيازات من نوع آخر بعد انتهاء خدمتهم. وتتباين هذه الحقوق من دولة لأخرى وأحياناً من موظف لآخر تبعاً لسنوات خدمتهم. فالمجتمعات ذات النظم المفتوحة بحكم فلسفتها تميل إلى عدم تجسيد التمايز بين حقوق موظفي الحكومة

وموظفي القطاعات الخاصة، بخلاف المجتمعات ذات النظم المغلقة التي تسعى جاهدة إلى إبراز هذا التميز انطلاقاً من مفاهيمها الداعية إلى الضمان الاجتماعي ومسئولية الدولة في توفير عيش أفضل لمواطنيها بوجه عام وللعاملين في مؤسساتها بوجه خاص طالما أنهم يقضون سنوات طويلة من حياتهم في خدمة المؤسسات العامة.ونوجز في أدناه أهم هذه الحقوق التي يتمتع بها موظفو الإدارة العامة بعد انتهاء خدمتهم في أغلب الأقطار ومنها أقطارنا العربية:(١)

أولاً: الحقوق التقاعدية:

لقد أسهمت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تمخض عنها القرن التاسع عشر و القرن العشرون في ظهور فلسفة الضمان الاجتماعي بوجه عام وفي تبلور نظام التقاعد بوجه خاص. ويُقصد بالنظام التقاعدي تلك العلاقة القانونية التي تربط الدولة بموظف الخدمة المدنية الذي تنتهي علاقته الوظيفية بعد أن يكمل في خدمتها عدداً من السنين أو حين يصل إلى السن المقررة للتقاعد.وترتب هذه العلاقة الجديدة حقوقاً مادية ومعنوية للموظفين المتقاعدين تضمن لهم حياة ملائمة وتكفل سد احتياجاتهم المعيشية خلال سنوات العجز والشيخوخة بعد أن كرسوا سنوات شبابهم في خدمة الصالح العام.

وإلى جانب الأهداف الاجتماعية التي يحققها النظام التقاعدي للموظفين المتقاعدين ولأسرهم وورثتهم بعد وفاتهم، فإن لهذا النظام مزاياه الوظيفية وأهميته كحافز في إغراء الكثيرين من المؤهلين للتوظيف في الإدارة العامة وتفضيلهم للخدمة المدنية على العمل في القطاع الخاص الذي لا يخضع موظفوه للتقاعد في أغلب الأحوال. وإحالة الموظف على التقاعد تتم عادة إما بصورة جوازية أو بصورة حتمية. ففي الحالة الأولى يجوز للموظف نفسه عند بلوغه سناً معينة لا تقل في الغالب عن خمسين سنة أو عندما يكمل في خدمة الدولة عدداً محدداً من السنين لا يقل في معظم

١ عامر بن خضير حميد الكبيسي،مصدر سبق ذكره،ص ص ٢١٩ - ٢٢٣

التشريعات عن خمس عشرة سنة، أن يتقدم لدائرته بطلب الإحالة على التقاعد.وفي هذه الحالة يعرض الطلب على الجهة المختصة لتصدر موافقتها على ذلك إن شاءت، ولها أن ترفض الطلب إن وجدت ما يبرر الرفض. فالإحالة هنا جوازية كما هو واضح من التسمية. أما الإحالة الحتمية فتوجب على الدائرة أن تصدر أمرها بإحالة الموظف على التقاعد في الأحوال التي تحددها التشريعات. **ومن أهم الحالات التي تتم فيها الإحالة الحتمية ما يلي:**

١) إكمال الموظف للسن المقررة للإحالة على التقاعد وذلك بصرف النظر عن عدد سنوات خدمته.

٢) إذا ثبت عجز الموظف عن القيام بواجبات وظيفته لأصابته بعاهة جسدية أو عقلية تثبت التقارير الصحية أنها ستمنعه من العمل.

٣) إذا ألغيت وظيفة الموظف بسبب إعادة تنظيم الهيكل أو تنسيق الجهاز الإداري.

٤) ويستحق الموظف المحال على التقاعد في حالة إكماله المدة القانونية اللازمة في خدمة الدولة راتباً تقاعدياً يتم احتسابه وفقاً لأسس أو لمعادلة يحددها قانون التقاعد.

وهي معادلة يتم التوصل إليها بصورة تجريبية تنسجم مع مستوى رواتب الموظفين السائدة أثناء الخدمة مع مستويات الأسعار. ويُضاف للراتب التقاعدي عادة نسبة مئوية معينة لكل فرد يعيله من أفراد الأسرة المسئول عنهم شرعاً.

ثانياً: مكافأة مدة الخدمة:

أما إذا لم يكن الموظف المحال على التقاعد قد أكمل مدة الخدمة التقاعدية اللازمة فيمنح عندها مكافأة تقاعدية مقطوعة تمكنه من سد احتياجاته لفترة زمنية ريثما يبحث عن مصدر آخر للعيش أو يستطيع عن طريقها أن يجد وسيلة دائمة للرزق. ويتناسب مقدار مكافأة نهاية الخدمة مع المدة التي أمضاها الموظف فعلياً في عمله ومع الراتب الذي كان يتقاضاه. وقد اختلف فقهاء القانون في تكييف هذه المكافأة. فهي

ليست راتباً ولا أجراً لكونها تُعطى عن مدة لم يشتغلها العاملون. ولذلك فإنهم يجوزون الحرمان منها طالما أنها ليست حقاً طبيعياً كالراتب بل هي مكافأة. وهي ليست تعويضاً عن ضرر أو إصابة وليست تأميناً اجتماعياً. ولهذه الأسباب يرون أن أية قواعد توضع لتفسير استحقاق العاملين لهذه المكافأة ينبغي أن تحقق مصلحة المستفيد منها. أما مقدارها فتدفع عادة عن كل سنة من سنوات الخدمة بما يساوي راتب شهر واحد أو راتب شهر ونصف، ربما تصل لراتب شهرين. وبعض التشريعات تزيدها تبعاً لسنوات الخدمة لكي تشجع على الاستمرار والبقاء.ويحتسب راتب الشهر الأخير كأساس لدفعها في بعض التشريعات.أو يستخرج معدل راتب السنوات الثلاث أو الخمس الأخيرة في حالة تباين الرواتب عبر السنوات وسرعة تصاعدها. والذي يؤخذ على المكافأة التقاعدية أنها كثيراً ما تفقد قيمتها بسبب التضخم فتظل قيمتها الحقيقية أقل مما هو متوقع منها. ولذلك ينبغي إعادة النظر فيها بين فترة وأخرى.

ثالثاً: التعويض عن الوفاة والعجز:

وإلى جانب المكافآت التقاعدية التي تُدفع للمحالين على التقاعد ممن لم يكملوا الخدمة التقاعدية اللازمة لمنح الراتب التقاعدي، فإن هناك مكافأة أخرى تدفعها الإدارة العامة للمحالين على التقاعد بسبب العجز الكلي الناجم من الإصابات والحوادث المتعلقة بالوظيفة أو بسببها. كما تُدفع لأسر المحالين على التقاعد بسبب الوفاة مكافآت تتراوح بين رواتب ثلاثة أشهر أو أربعة تبعاً لما تنص عليه التشريعات. وذلك لضمان عيش الأسر خلال الفترة التي تخضع فيها معاملة المتقاعد لبعض الإجراءات الرسمية. وتمول الرواتب والمكافآت التقاعدية عادة عن طريق المبالغ والأقساط الدورية التي تستقطع من رواتب الموظفين الشهرية خلال سنوات خدمتهم. ففي بعض الأقطار مثلا يستقطع من كل موظف نسبة تصل إلى(٦ ٪) تبعاً لتصاعد رواتب الموظفين الشهرية وذلك اعتباراً من تاريخ مباشرة الموظف لوظيفته وحتى آخر

يوم من خدمته. أما في دول أخرى فتستقطع نسبة (٢٪) من الرواتب الشهرية لحساب الراتب التقاعدي ومن جميع الموظفين على حد سواء.

رابعاً: رواتب الإجازات المستحقة للموظف:

ويستحق الموظف المنتهية خدمته بسبب بلوغ السن التقاعدي أو لأسباب صحية رواتب إجازاته المتراكمة له والتي لم يتمتع بها فعلياً خلال سنوات خدمته. وتحدد بعض التشريعات، الحد الأعلى للإجازات المتراكمة لكي لا تشجع الموظفين على عدم التمتع بالإجازات من أجل استلام ما يقابلها من بدل نقدي. فتحدد بعض الدول إجازات خمس سنوات كحد أعلى بينما تقيدها دول أخرى بإجازات ثلاث سنوات فقط.

خامساً: مزايا وخدمات أخرى:

انطلاقاً من فلسفة رد الجميل للموظفين الحكوميين الذين أفنوا زهرة شبابهم في خدمة الدولة وأجيالها فقدموا لها ثمرة خبرتهم وعلمهم لسنوات طويلة حتى انتهت بهم سنين العمر إلى سن الشيخوخة والهرم والعجز، ولتشجيع الشباب اليافعين إلى احتلال مقاعدهم في الدوائر والمؤسسات الحكومية وتحفيزهم للبقاء والاستمرار في خدمتها ولاعتبارات إنسانية وفلسفية أخرى فقد دأبت أغلب الأقطار على مراعاة ظروف المتقاعدين فكرمتهم وآثرتهم على غيرهم في التمتع ببعض المزايا أو في الحصول على بعض الخدمات. **ونذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر البعض منها:**

أ) المعالجة الصحية المجانية في المستشفيات الحكومية وبالدرجة الأولى أحياناً لهم ولأفراد أسرهم.

ب) استخدام وسائل النقل الحكومية الجوية والبرية والبحرية بأسعار مخفضة.

ج) تخصيص نسبة من المقاعد الدراسية في بعض الكليات لأبناء المتقاعدين.

د) تفضيل أبناء المتقاعدين في التعيين بالوظائف الحكومية على غيرهم عند تساوي المؤهلات.

ه) إعفاء المتقاعدين من ضريبة الدخل ومن الرسوم المستحقة لبعض المعاملات.

كما تقوم بعض الأقطار بتكريم سنوي للمتقاعدين خلال أحد أشهر السنة وتجمعهم في حفل سنوي توزع فيه الجوائز والهدايا أو تمنحهم بعض الأوسمة والنياشين أو الشهادات التقديرية أو تطلق عليهم بعض الألقاب التقديرية. وقد تقوم بتسمية بعض الشوارع أو القاعات أو الأماكن العامة بأسماء البارزين من الموظفين الذين خدموا الدولة خدمة ممتازة أو تجاوزت خدمتهم لثلاثين أو أربعين سنة دون أن توجه لهم أية عقوبة أو يصدر منهم أي تقصير.

التزامات العاملين بعد إنتهاء خدمتهم:

يلتزم الموظفون الذين تنتهي خدمتهم بالتقاعد أو الاستقالة أو الفصل أو لأية أسباب أخرى بعدم إفشاء الأسرار الوظيفية أو الرسمية التي اطلعوا عليها بحكم خدمتهم لدى الدولة ، وألا يكشفوا عن المعلومات أو الأخبار أو الاتصالات التي يؤدي الكشف عنها إلى إلحاق الضرر بالإدارة العامة. وعليهم ألا يستنسخوا أية وثيقة رسمية لأغراضهم الشخصية ولا يحتفظوا بأصل أية وثيقة حكومية لأنفسهم. ويفترض بالموظف الذي تنتهي خدمته أن يُسلم كل ما في عهدته من مواد وأشياء وأثاث أو وثائق أو معاملات إلى رئيسه المباشر أو للموظف الذي حل محله. وأن يتم هذا التسليم بمحضر رسمي يوقعه ويصادق عليه الرئيس الإداري.

وقد يلتزم الموظف المنتهية خدمته بتدريب الموظف الجديد الذي سيخلفه قبل أن يترك عمله إذا اقتضت ظروف العمل ذلك. وعندها تدفع له مكافأة عن الفترة التي يقضيها خلال فترة البقاء هذه نظراً لأن علاقته الرسمية كموظف تكون قد انتهت ولا يمكن بموجب ذلك أن يصرف له الراتب الاعتيادي. ويظل الموظف المنتهية خدمته ملتزماً في حالة إعادة تعيينه في إحدى وظائف الإدارة العامة أو في أية وظيفة أخرى خارجها بإعلام الجهات الرسمية بعودته للعمل، وأن يقدم للجهة الجديدة التي أُعيد تعيينه فيها المعلومات الصحيحة حول خدمته السابقة. وعليه أن يعيد للإدارة العامة

المكافأة التقاعدية أو أن يوقف استلام راتبه التقاعدي بعد إعادة تعيينه. حيث لا تجيز بعض التشريعات للموظف أن يجمع بين راتبين من الدولة في آن واحد.

دور إدارة شئون العاملين إزاء إنتهاء الخدمة:

لا يقتصر دور إدارة شئون العاملين على عمليات التعيين والتقويم أو النقل والترقية والإعارة وغيرها من عمليات إجرائية تستلزمها علاقة الموظفين أثناء خدمتهم، بل يستمر هذا الدور حتى ما بعد انتهاء الخدمة. ونوضح أدناه بعض الواجبات والمهام التي **تقع على عاتق هذه الإدارة المتخصصة قدر تعلق الأمر بانتهاء الخدمة:**[1]

أ) ينبغي على الإدارة أن تعد في أول كل عام جدولاً بأسماء العاملين الذين يبلغون سن التقاعد المقررة لإنهاء الخدمة،وأسماء الذين ستنتهي إجازاتهم المرضية المستحقة، والذين يستلزم إنهاء خدمتهم لأسباب صحية،و أولئك الذين ستنتهي علاقتهم بسبب انتهاء مدة العقود المؤقتة الموقعة معهم،وأن تقدم بعض هذه الجداول مفصلة عن كل منهم للجهات الرسمية ذات العلاقة لاتخاذ ما يلزم بشأن إنهاء خدمتهم بالوقت المناسب.كما تستخدم في عملية التخطيط للقوى العاملة وتهيئة الشواغر للسنة المقبلة.

ب) تتولى إدارة شئون العاملين إعداد قرارات إنهاء الخدمة للذين حُددت حالاتهم أعلاه بالشكل القانوني والعلمي الذي توضحه اللوائح أو تبينه النظم المعمول بها.وتقوم بحفظ وتوزيع النسخ اللازمة منها.وفي حالة استخدام البرامج الحاسوبية يتم إدخالها في قواعد بيانات العاملين لحفظها.

ج) تعتبر دائرة شئون العاملين الجهة الرسمية التي تقوم بإعداد نموذج خاص لإنهاء علاقة الموظف بعد صدور قرار إنهاء خدمته لتعرضه على الجهات الرسمية ذات العلاقة ولتوضح فيه عدم بقاء أية موجودات أو عُهد بذمته وفق النموذج المُعد لذلك والذي يسمى أحياناً (إخلاء الطرف) والذي يبين انقضاء صلته من

١ المصدر نفسه، ص ص ٢٢٤ - ٢٢٥

الدائرة التي كان يعمل فيها. وهو القرار الذي يُمكن الموظف من أن يترك عمله بصورة فعلية بعد استكمال إجراءاته وتوقيعه من الجهات ذات العلاقة.

د) ورغم إنفكاك الموظف فإن المنظمة تظل محتفظة بسجل الموظف المنتهية خدمته في مكان خاص بالموظفين المتقاعدين أو التاركين للعمل؛ وذلك تحسباً للمعلومات التي ترد عنه لاحقاً أو لتزود الموظف بالمعلومات اللازمة له في معاملاته التقاعدية أو حتى عند إعادة تعيينه. كما تزوده بآية وثائق تتعلق بمدة خدمته أو بتدرجه الوظيفي .

ه) كما تقع على عاتق إدارة شئون العاملين مسئولية إعداد الدراسات والأبحاث وإصدار الإحصائيات المتعلقة بأسباب ترك الخدمة في المؤسسة ونسب التاركين من الرجال والنساء خلال أشهر السنة وإجراء المقارنات بين التاركين من مختلف الأقسام والأعمار وإظهار العلاقة بين نسب الدوران في القوى العاملة عبر السنوات الماضية.

مقابلات إنتهاء الخدمة:

اعتادت أغلب المنظمات والمؤسسات المتطورة على إجراء مقابلات خاصة للعاملين والموظفين الذين تنتهي خدمتهم المدنية أو يتركون الوظائف بمحض إرادتهم واختيارهم وذلك بقصد الإطلاع على مشاعرهم وآرائهم نحو المؤسسة ونحو إدارتها والعاملين فيها ، ولمعرفة الصورة التي رسموها في أذهانهم عن الفترة الماضية من حياتهم الوظيفية وعن واقع البيئة التي عملوا فيها. إذ يفترض بهؤلاء أن يكونوا أكثر حرية في التعبير عما يشعرون به وأكثر صراحة في إعطاء ما لديهم من ملاحظات ربما يتحرج الموظفون من إبرازها.

ومع ذلك فإن مثل هذا الافتراض ينبغي أن يؤخذ بشيء من الحذر والحيطة. فكثيراً ما يتأثر هؤلاء أيضاً بالعلاقات الشخصية وبالمواقف السابقة التي وقفها الرؤساء معهم. فقد يفسر هؤلاء المواقف من خلال الضرر والنفع الشخصي الذي أصابهم منها.

وقد ينافق البعض منهم أو يتصنع في مثل هذه المقابلات لبعض القيادات إما لضمان احتمال عودتهم للمؤسسة، أو أنهم يمالئون الإدارة للحصول على تقارير ورسائل وتوصيات إيجابية عنهم لاستخدامها في محاولات التعيين القادمة بالمؤسسات الأخرى.

وعليه، فإن لمقابلات الخروج من الخدمة Exit Interviews فوائدها التي يمكن أن يستفاد منها فيما إذا روعيت محاذيرها أو أُخذت سلبياتها بعين الاعتبار. وعلى إدارات شئون الموظفين أن تمارسها بذكاء ودهاء خاصة مع المستويات العليا من الموظفين المستقيلين أو المفصولين لأسباب تأديبية. كما بدأت بعض المنظمات العصرية بتطبيق برامج لتقديم الاستشارات التي تسبق إحالة موظفيها للتقاعد Retirement Counselling هدفها مساعدتهم على التفكير المسبق والتهيؤ للأوضاع النفسية والعاطفية والمالية التي ترافق مرحلة التقاعد وكيفية التأقلم والتعايش معها.

ومن بين الأسئلة التي تجيب عليها هذه الاستشارات هي: كيف سيقضي المتقاعد وقته، وكيف سيدير أوضاعه المعاشية، وما الأنشطة الاجتماعية والرياضية التي سيمارسها، وما طبيعة علاقة المتقاعد بزوجته وأفراد أسرته بعد التقاعد وكذلك علاقته بمنظمته بعد التقاعد ونوجز باختصار أهم فوائد مقابلات الخروج **والاستشارات التي تسبق الإحالة على التقاعد:**[١]

أ) للإطلاع على بعض المعلومات بواقع (أوحالة) المنظمة والمتعلقة بالعلاقات القائمة بين العاملين فيها والتي يصعب كشفها بالطرق الرسمية.

ب) لمعرفة الصورة التي يحملها التاركون للخدمة عن المنظمة التي عملوا فيها بما في ذلك الجوانب الإيجابية والسلبية.

ج) لإشعار التاركين للخدمة بأهميتهم وباحترام المنظمة لهم حتى بعد قرار تركهم للخدمة و ذلك للعمل على إبقاء العلاقة الحسنة معهم ولكي يكونوا مع المنظمة لا عليها.

---

١ - المصدر نفسه، ص ص ٢٢٥ - ٢٢٦

د) لمعرفة الأسباب الحقيقية لترك الخدمة. حيث كثيراً ما تكون أسباب ترك الخدمة المعلنة رسمياً هي غير الأسباب الحقيقية لترك الخدمة خاصة إذا ما كانت الأخيرة نفسية ومتعلقة بعدم الرضا.

ه) لتمكين المتقاعدين من وضع البرامج الشخصية التي تساعدهم على التأقلم النفسي و الاجتماعي والمادي للمرحلة الجديدة، وإطلاعهم المسبق على بعض المستجدات والإشكاليات التي ستواجههم.

التهيئة النفسية لمرحلة التقاعد أو التقاعد المبكر:

وحين نتكلم عن إنهاء خدمة الموظف أو تركه لعمله مختاراً وفقاً لسياسة التقاعد المبكر ينبغي أن ندرك ما يحدثه هذا التغيير المفاجئ من آثار اجتماعية ونفسية. فالموظف الذي قضى سنوات طويلة في عمله الرسمي ووصل إلى منصب له مكانته الوظيفية والاجتماعية وأقام علاقاته الشخصية واللارسمية في إطار ذلك سيجد نفسه فور صدور قرار إحالته على التقاعد وقد اعتزل كل المهام وانسحب من جميع الروابط والعلاقات الرسمية التي اعتادها لزمن طويل.وهذا يعني أن فراغاً كبيراً في الوقت وهزة عنيفة في الروابط ينبغي أن يكيف نفسه لها و إلا فإنه قد يتعرض لحالة من عدم التوازن مع نفسه ومع أفراد أسرته وبيئته. وقد بدأ الاهتمام يتزايد بهذا الموضوع في الدول المتقدمة بعد أن تعددت الآثار السلبية التي نجمت عنه. وقد تكون الحاجة لمثل هذا الاهتمام أكثر وأشد بالنسبة لمجتمعاتنا العربية التي يتعرض فيها المتقاعدون والمنتهية خدمتهم بأي شكل من الأشكال لردود فعل اجتماعية عنيفة تشعر هؤلاء بأنهم قد فقدوا مكانتهم وأصدقاءهم والجاه والهيبة التي كانوا يتمتعون بها خلال توليهم للوظائف القيادية والتخصصية.

ومن الوسائل التي توصلت إليها الدراسات لتخفيف مثل هذه الآثار الإعداد النفسي المسبق لتقبل قرار التقاعد أو إنهاء العلاقة الرسمية مع الدولة، وذلك بتكوين الجمعيات والنوادي الخاصة بهم وتنظيم اللقاءات بين المتقاعدين الحاليين والمرشحين

للتقاعد، وحثهم على ارتياد نواديهم والأماكن المخصصة لقضاء أوقات فراغهم أو عرض الأفلام الموضحة لنمط حياة المتقاعد. كما تلجأ بعض المؤسسات إلى تقليص ساعات العمل للموظفين الذين تتجاوز أعمارهم سن الخمسين وذلك تمهيداً لإعطائهم الفرصة لإيجاد مجالات مجتمعية يملئون بها هذه الساعات إضافة إلى عدم إرهاقهم في السنوات الأخيرة من حياتهم الوظيفية حيث يقل استعدادهم عما كانوا عليه في مقتبل العمر.

وتأخذ بعض الدول بفكرة تشغيل المتقاعدين أو دعوتهم للتطوع للعمل لساعات معينة يومياً بأعمال بسيطة تتناسب وقدراتهم. فعلى صعيد بعض الجامعات مثلاً يظل الأستاذ المتقاعد مرتبطاً بجامعته حتى الوفاة يشغل كرسي التخصص ويداوم بعض الساعات رغم إحالته على التقاعد. وربما ينطبق الأمر على المتخصصين في بعض المهن الفنية والعلمية الأخرى.

وتقع مسئولية التهيئة النفسية للمتقاعدين أو المنتهية خدمتهم على عاتق جهات متعددة فدائرة شئون الموظفين يمكن أن تسهم في إعداد بعض الدراسات والكتيبات التي تنمي الوعي بأبعاد التقاعد وتحسس ما يتركه من انطباعات ومشاعر قد لا يحسب لها المتقاعدون حساباً. إضافة للبرامج الترفيهية التي يمكن أن تعدها بين فترة وأخرى لهم ولعوائلهم. كما يمكن لأسرة المتقاعد ولزملائه أن يسهموا في عملية التكيف فلا يفرطون في تجسيد الوضع الجديد للمتقاعد أو يذكرونه بما كان عليه سابقاً. وتشتد الحاجة لهذا النوع من البرامج في حالات التقاعد المبكر Early Retirement التي أصبحت ظاهرة شائعة في عصرنا الحاضر بسبب تزايد نسب البطالة بين الشباب وتراجع أعداد العاملين في المنظمات الحكومية بعد خصخصتها أو بسبب تقليص أنشطتها لكي تشجع الشرائح التي لم تعد الحاجة لها قائمة بدلاً من فقدها لوظائفها.

الفصل التاسع عشر

نظم معلومات الموارد البشرية

Information System of Human Resources

- ☒ مقدمة.
- ☒ مفهوم النظام وعناصره الأساسية.
- ☒ تعريف النظام.
- ☒ عناصر النظام الأساسية.
- ☒ مفهوم البيانات.
- ☒ مفهوم المعلومات.
- ☒ مفهوم المعرفة.
- ☒ مفهوم نظم المعلومات.
- ☒ مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.
- ☒ أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.
- ☒ أهمية نظام معلومات الموارد البشرية.
- ☒ مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية.
- ☒ مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.
- ☒ أنواع نظم معلومات الموارد البشرية.
- ☒ تطور نظم معلومات الموارد البشرية.
- ☒ مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.
- ☒ متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية.

مقدمة

أن التأكيد على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية إدارة استراتيجية وليست إدارة تقليدية، يستدعي أن يكون لها نظم معلومات بشرية متطورة تتلاءم مع طبيعة التطورات الجذرية الحاصلة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية.نظم قادة على مواجهة التحديات والعقبات،تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة،وبالتالي تقلل التكاليف وتوفر الوقت.(١)

إذ يعد نظام معلومات الموارد البشرية إنعكاساً واضحاً لاهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشرية وتنمية استخدامها من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات الأفراد بما ييسر إنتاج المعلومات والتقارير التي تساعد في اتخاذ القرارات.(٢)

---

١ أ.د.عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦١

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،**نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ**، د ط (المنصورة: المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، ٢٠٠٢م)، ص ٣٢٧

مفهوم النظام وعناصره الأساسية:

مفهوم و تعريف النظام:

قبل التعرض بمفهوم نظم المعلومات يجدر بنا أن نشير إلى مفهوم النظام بشكل عام، فالبعض ينظر إلى النظام على انه: مجموعة من العناصر أو المفردات التي تعمل معاً لتحقيق هدف معين.

وهو أيضاً:مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تنتظم في تكوين كل معقد.

كما انه: مجموعة من المكونات التي ترتبط ببعضها وبينها علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل من اجل تحقيق هدف معين.

وهو: مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها البعض وبينها وبين النظام الذي يضمها والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام الكلي.[1]

والنظام هو: مجموعة وحدات أو عناصر أو عمليات مترابطة أو متفاعلة مع بعضها من اجل تكوين كل منظم تُكون قيم مخرجات اكبر من القيم المضافة إليه من قِبل الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض.[2]

وهو مجموعة العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق تام وتفاعل، تحكمها علاقات وآلية عمل معينة في نطاق محدد لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام بواسطة قبول المدخلات ومعالجتها من خلال إجراء تحويلي منظم للمدخلات بهدف إنتاج المخرجات مع التغذية الراجعة وتسمى هذه العملية ديناميكية النظام.[3]

---

١ المرجع نفسه، ص ص ١٧ - ١٨

٢ أ.د.عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٢

٣ د. فايز جمعة صالح النجار، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثانية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ص ١١ - ١٢

أما "جيفري جوردن" فقد عرف النظام بأنه: مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة.

وهو: عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات والمكائن مجتمعة ببعضها البعض ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دورة المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد.[١]

وتتضمن هذه التعريفات أربعة مبادئ أساسية هي:[٢]

١. يتكون النظام من عناصر أو أجزاء أو نظم فرعية.
٢. الأجزاء المكونة للنظام يعتمد كل منها على الآخر وتعمل وفقاً لقواعد محددة.
٣. تكون الأجزاء أو النظم الفرعية في مجموعها كل متفاعل ومتداخل.
٤. يعمل النظام ككل لتحقيق هدف معين أو يقوم بنشاط محدد.

عناصر النظام الأساسية:

تتمثل العناصر الأساسية في النظام فيما يلي:[٣]

١. المدخلات.
٢. العمليات التحويلية.
٣. المخرجات.
٤. التغذية المرتدة.
٥. العلاقات.
٦. الخصائص.
٧. بيئة النظام.

١ د.محمد الصيرفي، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى (الإسكندرية: الناشر مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م) ص ٢٥

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ١٨

٣ المرجع نفسه، ص ص ١٩ - ٢٨

٨. حدود النظام.

٩. تداخل النظم.

١٠. النظم المطابقة أو المماثلة.

١١. تكيف النظم.

مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة:

مفهوم وتعريف البيانات:

هي لفظ مشتقة من كلمة "بين" والمشتقة بدورها من كلمة (بيان) أي ما تبين به الشئ من الدلالة وغيرها ويقصد بها تلك الحقائق أو الرسائل أو الإشارات غير المقومة وغير المنظمة وغير المفسرة مثل الأرقام والرموز أو الإحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض.[١]

والبيانات هي: الشكل الظاهري لمجموعة حقائق في منظمة،وقد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام أو كلمات أو صور أو رموز، لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة. أنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين.

كما أنها الوصفة الأولى للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد.[٢]

هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء كان التعبير عنها بأرقام أم برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدية وهي على صورتها الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة.

---

١ د.محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ٦٩

٢ د. فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٩- ٢٠

وهي: المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين من الاستفادة منها استفادة كاملة ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم ويصبح في الإمكان الاستفادة منها في أي من المجالات تصبح معلومات.(١)

وهي أيضاً: مجموعة الحقائق المجردة وقد تكون رقمية أو حرفية وهي تمثل المادة الخام التي تحتاج لإجراء بعض العمليات عليها حتى تتحول إلى منتج يمكن الاستفادة منه، وهو ما نطلق عليه معالجة البيانات أي أن معالجة البيانات هي مجموعة من الأنشطة تجرى على البيانات لتحويلها إلى شكل يمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.(٢)

مفهوم وتعريف المعلومات:

كلمة معلومات مشتقة من كلمة علم وترجع إلى كلمة معلم أي الأثر الذي يستدل به.على الطريق. والمعلومات هنا بمثابة بيانات قد قومت ونظمت وفسرت بغية الاستخدام أي أنها ببساطة بيانات قد تم معالجتها خلال عمليات الفرز و التصنيف والفهرسة.

وهي: نتيجة عمليات تنظيم أو ترتيب أو جدولة أو تحويل البيانات إلى مجموعات مختارة بطريق معينة مما يزيد من فهمها بالنسبة للمستفيد هذا مع ضرورة ملاحظة أن علاقة البيانات بالمعلومات هي علاقة ذات طبيعة دورية.(٣)

والمعلومات هي بيانات تمت معالجتها إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى.

---

١ أ.د.عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٣

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠

٣ د.محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٧

والمعلومات أيضاً هي: البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض.[١]

وهي المكون الناتج من عمليات معالجة البيانات من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية والاستنتاجية.

وهي البيانات المجهزة في شكل منظم ومفيد وبالتالي فهي نوع من المعرفة الناتجة عن عمليات تشغيلية لخدمة أغراض بعينها.[٢]

مما سبق نستنتج أن التمايز بين المعلومات والبيانات يتمثل في الآتي:[٣]

١. البيانات مادة خام يصعب اتخاذ قرارات على ضوءها.
٢. المعلومات مادة تمت معالجتها بما يسمح باتخاذ قرارات على ضوءها.
٣. تتحول البيانات إلى معلومات بعد إجراء المعالجات عليها.

مفهوم وتعريف المعرفة:

هي الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة أنها معرفة كيف تعمل الأشياء التي تمكن الشخص من إنجاز مهمة خاصة ؟ وقد تكون حقائق تراكمية أو قواعد إجرائية أو توجيهات. وتتألف المعرفة من بيانات أو معلومات نُظمت وعُولجت لتحويلها إلى فهم، خبرة، تعليم متراكم، أنها توافق موهبة الفطرة، الأفكار، القوانين، الخبرة و الإجراءات التي تقود إلى المعرفة وتطبيقه لحل مشكلة.فتعكس بذلك المعرفة النظمية،والتي تعطي قيمة عالية للمنظمة، وقد تكون المعرفة ضمنية أو صريحة. [٤]

---

١ د. فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩

٣ د. فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠

٤ المرجع نفسه، ص ص ٢٠ - ٢١

مفهوم وتعريف نظم المعلومات:

يعرف نظام المعلومات بأنه النظام الذي يستخلص المعلومات ممن البيانات بفاعلية وكفاءة.وقد عرفه لوكاس بأنها: مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة.

كما قد يعرف نظام المعلومات على انه: مجموعة من عناصر تتشكل من الأفراد والإجراءات والطرق والتنظيم والبرامج و الأجهزة الضرورية للحصول على البيانات وتحليلها وتخزينها واسترجاعها لكي يمكن التوصل للمعلومات عنها. عرفه "سيند" بأنه مجموعة من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لأغراض صنع القرار.

أما "لادون" فقد عرف نظم المعلومات بأنها:مجموعة من الإجراءات التي يتم خلالها تجميع أو استرجاع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة. وهو مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها لدعم تطوير وتحسين أداء تشغيل نظم الأعمال أو دعم احتياجات متخذي القرار سواء كان للإداريين أو المستخدمين للنظام وإمدادهم بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.[١]

ويمكن التعامل مع عدة أنظمة للمعلومات تُكمل بعضها البعض منها: (نظم المعلومات المحاسبية والمالية،نظم المعلومات الإدارية، نظم معلومات الإنتاج أو العمليات، نظم معلومات الموارد البشرية، نظم معلومات الاتصالات).

وتلعب نظم المعلومات ثلاثة ادوار رئيسية هي:[٢]

١. استقبال البيانات الخام من المصادر الخارجية.

٢. معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات من خلال بعض إجراء العمليات.

---

١ د.محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٧٧ - ١٨٠

٢ أ.د.عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦٤ - ٢٦٥

٣. إخراج المعلومات الجاهزة لتكون في خدمة الإدارة.

مفهوم وتعريف نظام معلومات الموارد البشرية:

تمثل نظم معلومات الموارد البشرية نظاماً يعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة بإسخدام الموارد البشرية بفاعلية مما يؤدي إلى لرفع مستوى أدائها وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولقد تعددت التعريفات التي اقترحها الكتاب والباحثين لنظم معلومات الموارد البشرية ومن بينها: تعريف Walker حيث عرفها بأنه: إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشئون الأفراد وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها. ويشير Cascio إلى نظام معلومات الموارد البشرية بأنه: الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد وكذلك الوظائف.

ويذهب آخرون بأنه: النظام الآلي الذي يسعى لجمع وتخزين واستخراج البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة. ويعرفها Shafritz بأنه: بيان مفصل بالوظائف والمهارات المتوفرة لأي منظمة، و وعاء لمجموعة من الأدوات والوسائل الإدارية التي تُمكن المسئولين من تحديد أهداف واستخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وقياس مدى تحقيق تلك الأهداف.

ويعرفه عبد الوهاب وآخرون بأنه: النظام الذي يقوم بتجميع وحفظ البيانات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة على اختلاف أنوعها ومستوياتها، وتحويل هذه البيانات إلى معلومات بعد تشغيلها والاحتفاظ بها في قاعدة بيانات النظام واستدعائها وقت الحاجة إليها لإعداد للتقارير اللازمة بناء على هذه المعلومات وتقديمها إلى المسئولين في المنظمة. ويرى النجار أن نظام معلومات الموارد البشرية عبارة عن: نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية ويعتمد في تشغيله على الحاسبات الالكترونية ويهدف إلى توفير المعلومات التي تهم الأفراد والتنظيم معاً. أما د.عبد الحميد عبد المغربي

فيقول أن نظام معلومات الموارد البشرية يشير إلى: مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة وتفسيرها، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية وتيسيرها أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمة وغيرهم لاتخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمنظمة ككل[١]

هو عبارة عن: نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية،فهو مجموعة من الطرق و الإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم،الأداء الوظيفي، تدريب ودعم تعويضات العمال، تطوير المسار الوظيفي.إذ أن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفاعلية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية.[٢]

كما عُرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه: نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساساً لتوفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة واستخدام العنصر البشري ورفع مستوى أداءه في تحقيق أهداف المنظمة.[٣]

ومن هذه التعريفات يمكننا على الوقوف على العناصر التالية:[٤]

١. وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية المرتدة مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية،وقد تعمل هذه المكونات بشكل يدوي أو آلي.

---

١ - د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٢٧ - ٣٢٨

٢ - د. فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨

٣ - أ.د.عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٦

٤ - د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٩

٢. تتمثل إجراءات عمل النظام في جمع وتخزين وتشغيل البيانات واستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات والتقارير وتفسيرها للمستفيدين بمختلف فئاتهم ومستوياتهم.

٣. يهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى توفير المعلومات أمام المستفيدين بغية رفع كفاءة الأفراد والوظائف والمساهمة في تحقيق فعالية المنظمة.

أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

يتمثل الهدف الرئيس لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات إدارة الموارد البشرية والإدارات والجهات الأخرى داخل المنظمة وخارجها من المعلومات الملائمة من حيث الدقة والتوقيت والحداثة بما يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة.إما الأهداف الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية ، **فتتمثل في الآتي:**(١)

١. تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى التشغيلي في الإشراف على الاستقطاب والإحلال في عمالة المنظمة.

٢. كما يمكن أن تنتج تقارير متنوعة فيمل يتعلق بالعاملين وتصنيف الموظفين حسب مؤهلاتهم ونوع العمل وتقييم الأداء.

٣. تدعم نظم معلومات الموارد البشرية الاستقطاب والتعويضات وتطوير وتدريب العاملين وسجل الرواتب للعاملين بالمنظمة.

٤. الاحتفاظ ببيانات موحدة عن العاملين ووظائفهم.(٢)

٥. متابعة تحركات الأفراد مثل التعيين والنقل والترقية والإعارة وإنهاء الخدمة.

٦. متابعة وتحليل غياب العاملين مثل الإجازات السنوية، المرضية، الاجازات العارضة، إجازات إصابة العمل.

٧. الاحتفاظ ببيانات عن الوظائف والخبرات السابقة والمكافآت.

١- د. فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص ٩٨ - ٩٩

٢ - د.محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣١٨ - ٣١٩

٨. بناء قاعدة بيانات تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

أما Ceriello فقد حدد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية في الآتي:[١]

١. تحديد احتياجات مختلف إدارات وأقسام الموارد البشرية من المعلومات والعمل على توفيرها.

٢. تصميم مراكز معلومات متكامل لتلبية تلك الاحتياجات.

٣. تحديد خصائص المعلومات التي تطلبها الجهات المستفيدة وبيان المعايير الواجب توافرها في كل منها.

٤. تحليل عمليات التشغيل وطرق تحديث البيانات.

٥. تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التقارير والمخرجات بما ييسر استفادة الأطراف المستخِدمة للمعلومات.

٦. وضع توثيق متكامل للنظام.

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد استثماراً منتجاً، لا يقل في عائده عن الاستثمار في باقي عناصر الإنتاج الأخرى، بل أن العائد في هذا الاستثمار يزداد مع طول المدة على عكس الاستثمار في الآلات والمعدات، هذا بالإضافة إلى أن كفاءة الموارد البشرية وفعالية إدارتها تستطيع أن تعوض القصور في الموارد المادية الأخرى،ومن ثم تبدو أهمية بناء نظام معلومات الموارد البشرية يمكن أن يغطي الجوانب المختلفة لوظائف الأفراد بالمنظمة ويسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية والمنظمة وككل.

ويمكن عرض أهم النقاط الموضحة لأهمية نظام معلومات الموارد البشرية على النحو التالي:[٢]

---

١ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٢٩ - ٣٣٠

٢ المرجع نفسه، ص ص ٣٣٠ - ٣٣١

١. تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وحفظها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها بهدف تقديمها للمستفيدين منها بعد ذلك.
٢. القيام بإمداد المسئولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد في مجالات المزايا والتعويضات والأجور والتأمينات والتدريب وتنمية الكفاءات وتقويم الأداء بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار والتعيين وشروطها، وتقييم الوظائف وتحليلها،وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتخطيط المسارات الوظيفية
٣. متابعة التغييرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة مثل: الأهداف، وتحليل الوظائف، وتكوين جماعات العمل والوحدات الإدارية والفروق الوظيفية والمسارات المهينة وتحقيق العدالة فيما بين الأفراد.
٤. الإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة من خلال نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية الذي يعمل على التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة من الأفراد كماً وكيفاً والوقوف بإستمراد على الإمكانات البشرية المتاحة
٥. مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل: التشريعات والحكومية وإجراءات الاختيار والتعيين والتأمينات الاجتماعية ومتطلبات النقابات وغيرها والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل النظام.
٦. القيام بخدمة أهم مورد من موارد المنظمة وهو المورد البشري من خلال تكامل عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات – عمليات التحويل – المخرجات – التغذية المرتدة).
٧. التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بالمنظمة كنظام المعلومات التسويقية ونظام معلومات التصنيع والعمليات الفنية ونظم معلومات التحويل وغيرها من نظم المعلومات داخل المنظمة بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يخدم اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.

٨. الاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها مع مراعاة عنصر السرية وإتاحة المعلومات للنشر.

مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية:

رغم تعدد المداخل الخاصة بأسس ومرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية، واختلاف مسمياتها بين الكتاب والباحثين فإنها لا تخرج عما حدده Walker في خمسة مرتكزات أو عناصر رئيسية لا يستطيع أي نظام لمعلومات الموارد البشرية أن يخطئ إحداها **وتتمثل تلك المرتكزات فيما يلي:**[1]

١. **قاعدة بيانات:** يعتبر إنشاء قاعدة بيانات من أهم مرتكزات النظام وأولها،بحيث تشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها بما يفيد في إعداد مخرجات النظام،وعند بناء قاعدة البيانات يجب الأخذ بعين الاعتبار أهداف نظام معلومات الموارد البشرية،والمخرجات المتوقع الحصول عليها، وعمليات إدارة الموارد البشرية واحتياجاتها من المعلومات،لذا يجب أن توفر قاعدة البيانات ما يلزم لإعداد المخرجات في شكل تقارير ومعلومات عن العاملين للاستخدام الداخلي والخارجي.

٢. **إدخال البيانات:** يمثل إدخال البيانات بطريق صحيحة وفي الوقت المناسب المرتكز الثاني لبناء نظام معلومات الموارد البشرية، وهذا يتطلب تحديد البيانات وتحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على صحتها وتحديثها باستمرار وكلما تم الاعتماد على الحاسب الآلي وبرامجه المتعلقة بالموارد البشرية كلما أدى ذلك لبناء نظام أفضل لمعلومات الموارد البشرية.

٣. **الإسترجاع:** يجب أن يتم استرجاع البيانات والمعلومات بالسرعة المطلوبة مع مراعاة الدقة والموضوعية بما يمكن المستخدمين من الحصول على أي بيانات في الوقت المناسب طبقاً للطرق المحددة،ويشير ذلك إلى ضرورة مراجعة البيانات

---

١ - المرجع نفسه، ص ص ٣٣١ - ٣٣٣

قبل إدخالها وتنسيقها والوقوف على ما يجب تخزينه من بيانات ومعلومات تبعاً لمتطلبات وظائف الموارد البشرية وما يجب تنقيته من بيانات لاستبعاد ما لا يلزم.

٤. **مركز معلومات الموارد البشرية:** يشغل مركز معلومات الموارد البشرية مجموعة من الأفراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية والآلات والمعدات والأدوات والوسائل ونظم وإجراءات العمل الواجب توافرها حتى يحقق النظام أهدافه، **ويعمل المركز على تحقيق المهام التالية:**

أ) معرفة خصائص وظائف إدارة الموارد البشرية.

ب) مراجعة البيانات قبل إدخالها وتنقيتها.

ج) تنسيق حالات الإدخال والاسترجاع.

د) ضمان سرية البيانات والمعلومات.

ه) تحديد مدخلات النظام والعمل على إدخالها بالطريقة الصحيحة.

٥. **جودة المعلومات:** أن التأكيد على جودة المعلومات يعد احد مرتكزات نظام الموارد البشرية إذ يجب أن يحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملائمة والحداثة،ويلخص Walker نتيجة هامة مؤداها انه لا أهمية لبناء نظم معلومات لا تأخذ في إعتبارها مستويات الجودة الموضوعية كمعيار يلزم مراعاته.

مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي:[1]

١. المدخلات.

٢. العمليات.

٣. المخرجات.

---

١ أ.د.عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٦

٤. التحكم.

٥. التغذية العكسية.

٦. الذاكرة .

ولا يختلف نظام معلومات الموارد البشرية اختلافاً كبيراً عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى، إذ انه يتكون من الأبعاد الرئيسية لأي نظام والتي تتمثل في المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات مع وجود عنصر التغذية المرتدة إلا أن نظام معلومات الموارد البشرية يتميز بتعدد الأنشطة التي يشملها ويعمل على خدمتها .يمكن أن نعرض بشك موجز العناصر الرئيسية والعناصر الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على **النحو التالي:**[١]

أولاً: مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية: تمثل البيانات بكافة أشكالها وصورها مدخلات النظام وتتعدد البيانات **ومنها**:

١. **البيانات والحقائق الخاصة بالأفراد:**ويمكن تقسيم هذه البيانات بدورها فيما يلي:

أ) البيانات الشخصية: كالاسم والجنسية والحالة الاجتماعية والسن والجنس(النوع) وغيرها من البيانات الشخصية.

ب) البيانات الخاصة بالمؤهلات والخبرات: وتشتمل على المؤهلات الدراسية للفرد وتاريخ الحصول عليها والوظائف التي كان يشغلها – إن وجدت – والجهات التي كان يعمل بها، والدورات التدريبية التي حضرها ومجالاتها وغيرها.

ج) البيانات بالحياة الوظيفية للفرد: وتحتوى على تاريخ التحاق الفرد بوظيفته ومسماها ودرجتها والأجر الذي كان يتقاضاه منها، والتدرج

١ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٣٣ - ٣٤٢

الوظيفي والاجازات وتقارير الكفاءة والعقوبات والجزاءات والاعارات وغيرها من البيانات الخاصة بالفرد.

د) البيانات الخاصة بجماعات العمل في الإدارة أو القسم: وتحتوى على عدد العاملين بالإدارة أو القسم وتصنيفاتهم التنظيمية والوظيفية واحتياجاتهم التدريبية وما فيها.

٢. **البيانات والحقائق الخاصة بالوظائف:** وتشتمل هذه البيانات على جميع ما يتعلق بالوظائف من بيانات منها: مسميات الوظائف ومستوياتها والمواقع التنظيمية لها والتعديلات في مسميات ومستويات الوظائف وتخطيط الاحتياجات البشرية للوحدات الإدارية.

٣. **البيانات والحقائق المتعلقة بسياسات التوظيف:** وتحتوى مثل هذه البيانات على: نظم وقوانين وتشريعات العمل واللوائح التنفيذية لها، قرارات إدارة الموارد البشرية، مستندات وسجلات وإجراءات الموارد البشرية.

٤. **البيانات الخاصة بسوق العمالة:** تتعلق ببيانات مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة مثل المنظمات المنافسة وجهات العمل وخريجي الجامعات مثل تقارير سوق العمالة ونوعيات الكفاءات المهارات المتوفرة ، تقارير معدلات البطالة، إحصاءات طالبي الوظائف توقعات المستقبل عن الاحتياجات والمهارات وإعدادها

٥. **البيانات المتنوعة:** وتشمل على مجموعة البيانات التي يتطلبها النظام في مختلف المجالات لاستكمال عمليات التشغيل وتتوقف نوعياتها على الأهداف والمخرجات المطلوبة من النظام

ثانياً: قاعدة البيانات: تمثل مجموعة من الملفات المتكاملة التي تحتوي على مجموعة من السجلات تشتمل على جميع البيانات الخاصة بالعاملين وسياسات الموارد البشرية والنواحي التنظيمية لبيئة العمل التي تتأثر بالموارد البشرية بشكل أو بآخر.

وتهدف قاعدة بيانات الموارد البشرية إلى:

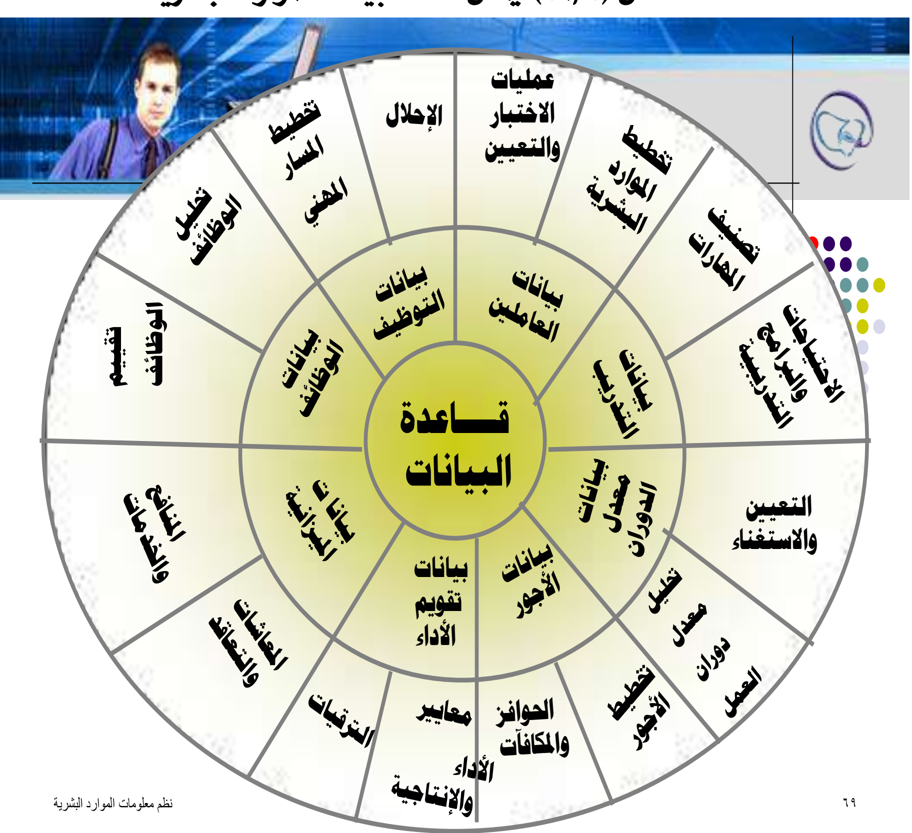
١. توفير البيانات المطلوبة للاستخدام في الحاضر والمستقبل.

٢. ضمان سلامة وصحة البيانات.

٣. العمل على تطوير البيانات سواء للتطبيقات أو للاستفسارات.

٤. ضمان توفير البيانات في الوقت المناسب.

الشكل (١٩/١) يمثل قاعدة بيانات الموارد البشرية



❖د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،**نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ**، د ط (المنصورة: المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، ٢٠٠٢م)، ص ٣٤٠

ثالثاً: مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية: تتمثل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في شكل تقارير وقتية أو دورية أو فترات مختلفة، أو في شكل معلومات تطلب من داخل المنظمة أو خارجها، **ومن أهم تلك المخرجات:** [1]

١. تخطيط الموارد البشرية في المنظمة والتنبؤ بحجم العمالة المطلوبة من جميع الفئات ولجميع الإدارات و الأقسام.
٢. بيان أساليب رفع الكفاءة الإنتاجية لإدارات وأقسام المنظمة،وتحديد وسائل تحقيق الفعالية التنظيمية.
٣. تحديد أفضل الطرق للاختيار والتعيين.
٤. بيان الأفراد الذين يستحقون الترقية أو تنطبق عليهم شروط النقل أو الإعارة أو الندب أو ما إلي ذلك.
٥. تخطيط برامج التنمية والتدريب ورفع كفاءة العاملين.
٦. متابعة أجور وحوافز ومزايا العاملين ومكافآتهم.

رابعاً: التغذية المرتدة والرقابة على النظام: تتم عملية التغذية المرتدة للمحافظة على إنتاجية نظام معلومات الموارد البشرية وذلك من خلال رصد الانحرافات والعمل على تصحيحها. **وتتمثل عمليات الرقابة على النظام في خمسة أنواع هي:**

١. الرقابة الخارجية:وتتم من قبل الإدارة العليا والأجهزة المركزية والهيئات الحكومية
٢. الرقابة الداخلية: وتتم عن طريق إدارة الموارد البشرية.
٣. رقابة التوثيق: تتم بين محللي النظام ومعاونيهم ومشغلي النظام.
٤. رقابة المعالجة: وتتم على المدخلات والبرمجة والأجهزة ومركز البيانات والمخرجات.

---

١ المرجع نفسه، ص ٣٤١

٥. رقابة الأمن: وتتركز على ضمان سلامة الموارد و الأجهزة والأنظمة والإجراءات والبرامج.

خامساً: التأثيرات البيئية: تعتبر التأثيرات البيئية من المعلومات التي لا يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية أن يعمل دون أخذها في الحسبان وهي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية أنشطة الموارد البشرية من خارج المنظمة.مما يستدعي العمل على تجميع كافة البيانات والمعلومات عن تلك المتغيرات ودراسة أثرها على أنشطة المنظمة ومن بين تلك المتغيرات ما يتعلق بالجهات الحكومية والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل،والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، وكل المستفيدين من مخرجات النظام... وغيرها من المتغيرات.

سادساً: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية: تتعدد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وتعمل هذه النظم بشكل متكامل ومتفاعل،ويتوقف التعدد على ظروف وبيئة وامكاناتها البشرية والمادية المتاحة كما أن أولوية بناء هذه النظم وتصميمها يرجع لأهمية كل منها وضرورته لإدارة الموارد البشرية لكل المنظمة ومن بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية ما يلي:[1] (نظام المعلومات الأساسية للموظف، نظام معلومات مخزون المهارات، نظام معلومات تقييم الوظائف، نظام معلومات تقييم الموارد البشرية، نظام معلومات تخطيط الأمن والسلامة، نظام معلومات تخطيط المسار الوظيفي، نظام معلومات المزايا و الفوائد، نظام معلومات التدريب والتنمية، نظام معلومات التأمين والمعاشات والتعاقد، نظام معلومات الأجور والحوافز والمكافآت).

---

١ المرجع نفسه، ص ٣٤٢

أنواع نظم معلومات الموارد البشرية:

مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل متعددة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية والكترونية حديثة،ويتوقف استخدام المنظمة **لأي نوع منها على عدة عوامل من أهمها:**[1]

١. حجم المنظمة ومدى النمو وتعقيد هيكلها التنظيمي.
٢. نشاط المنظمة ومدى تنوع ما تؤديه من وظائف.
٣. الإمكانات المادية والمالية واستخدام المنظمة للتقنية الحديثة في عملياتها وأنشطتها
٤. الإمكانات البشرية ومدى قدرتها على تنظيم أنشطتها وبرامج الحاسب الآلي.
٥. العوامل البيئية ومدى تأثيرها على مختلف البيانات التي تعتمد عليها المنظمة.

ويمكن تقسيم أنواع نظم معلومات الموارد البشرية كالتالي:

أولاً: النظم اليدوية لمعلومات الموارد البشرية:

ويمثل النظام التقليدي لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية والذي شاع الاعتماد عليه فيما مضى،ومن أهم النظم المستخدمة كنظم يدوية لمعلومات الموارد البشرية **ما يلي:** [2]

١. **نظام الملفات:** ويمثل مجموعة من الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة،تلك التي تشتمل على الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين ويمكن مراجعتها بسهولة – ما دامت مصنفة ومرتبة ومحفوظة بدقة لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد أو الوظائف أو شؤون المنظمة الأخرى ومن بين أنواع تلك الملفات في مجال الموارد البشرية:

---

١ المرجع نفسه، ص ٣٤٣

٢ المرجع نفسه، ص ص ٣٤٣ - ٣٤٧

أ)ملفات الأفراد: وتحتوى على ملفات فرعية لأنواع الوظائف ومسمياتها ومواقعها، وملفات لتصنيف الوظائف تتضمن أنواع الوظائف وأعبائها واختصاصاتها وشروط شاغليها، وملفات التغييرات في التي تشتمل على التعديلات التي تحدث للوظائف بمختلف أبعادها.

ب) ملفات عامة: وتحتوى ملفات مختلفة تشتمل على بيانات ومستندات و وثائق تتعلق بالمجالات التالية:(ملف الأنظمة المختلفة،ملف اللوائح المنظمة لقواعد وإجراءات العمل، ملف التدريب، ملف الإعارة والانتقالات والانتدابات، ملف الحاسب الآلي، ملف الأجور والمكافآت والحوافز، وغيرها من الملفات)

٢. **نظام السجلات:** يمثل نماذج معين بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة وبالدقة اللازمة ويعتبر هذا النظام تتطور مرحلي لنظام الملفات، ونتيجة لاختلاف ظروف المنظمات وأعمالها فان أنواع السجلات تختلف أيضاً من منظمة لأخرى ويمكن بيان أهم أنواع السجلات فيما يلي:(سجل الحضور والغياب و الاجازات، سجل الترقيات والتقديرات،سجل تقويم الأداء، سجل المظلمات والشكاوى،السجل الصحي، سجل الحركات الوظيفية).

ثانياً: النظم اليدوية مع استخدام الآلات:

هي مرحلة متطورة لسابقتها، حيث يمكن أن يقوم الأفراد بالاعتماد على بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات وإجراء عمليات التحليل عليها، بجانب العمليات اليدوية، وتفيد الآلات في إجراء العمليات والأحداث المالية والكشوف والتقارير المتعلقة بمجموعة سجلات ومستندات الموارد البشرية كالأجور والمكافآت والحوافز مما يسهم زيادة سرعة تنفيذ الأعمال. والملاحظ أن الكثير من المنظمات من الناحية العملية تستخدم تلك الآلات أو بعضها بما يتناسب مع أعمالها،وبصرف النظر عن التطورات

التكنولوجية في مجال الحاسبات الالكترونية فما زال هنالك مكان لهذه الآلات بجانب التشغيل اليدوي للبيانات.

ثالثاً: النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية:

استمرت جهود التطوير والتحديث في مجال نظم معلومات الموارد البشرية حيث اتجه الفكر للاستفادة من التقنيات الحديثة في تجميع وتحليل البيانات والحقائق المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة بما ييسر الحصول على المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب لتحقيق كفاءة وفعالية استخدام الموارد البشرية في المنظمة.وأدى ذلك لإدخال المصغرات الفيلمية في مجال معلومات الموارد البشرية، **ويمكن عرض أهم أنواع النظم الآلية لمعلومات الموارد البشرية باختصار كما يلي:**

١. **نظم المصغرات الفيلمية:** هي مجموعة الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صورة مصغرة لا يمكن قراءاتها في حجمها المصغر بالعين المجردة ولكن يمكن تكبيرها ونسخ صورة ورقية منها وهي وسيط متطور لتخزين وتسجيل المعلومات عن عصرنا الحاضر.

٢. **نظم الحاسب الآلي (الكمبيوتر):** يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متكاملة ومتعاقبة بطريقة آلية طبقاً لنظام معين ووفقاً لبرنامج التشغيل والتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب تلك التي تحدد طريقة المعالجة.أن هنالك اتجاهاً متزايداً نحو استخدام الحاسب الآلي لمعالجة معلومات الموارد البشرية، فقد تنوعت تطبيقاته لإنتاج المعلومات والتقارير الأساسية، وحاسبات الموارد البشرية وإجراء عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنبؤ على المدى البعيد، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم سياسات وممارسات الموارد البشرية. **ومن المبررات التي تدعو لاستخدام الحاسب الآلي في مجال تشغيل البيانات ما يلي:**

   ١. ضخامة البيانات وتنويعها.

٢. تكرار البيانات واستمرار تدفقها.

٣. تعقيد البيانات وتشابكها.

٤. السرعة في الحصول على المعلومات.

٥. كثرة المتغيرات المتداخلة في المشكلة.

٦. الدقة المطلوبة في تشغيل البيانات.

٧. الاستفادة من الامكانات الكبيرة التي ينتجها استخدام الحاسب.

أن المنظمات لا يمكنها تطوير مجالات أعمالها وأنشطتها في كل الميادين – ومن بينها نشاط الموارد البشرية – ما لم تستعين بالقدرات الهائلة للحاسب الآلي، هذا بجانب ميكنة معلومات الموارد البشرية سيساند المنظمة في اتخاذ العديد من القرارات التي تخدم أنشطة التسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير بجانب نشاط الموارد البشرية.

الشكل (١٩/٢) تطور نظم معلومات الموارد البشرية.



نظم يدوية

أ – نظام الملفات :
ويمثل مجموعة الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة تلك التي تشتمل علي الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين،

ب – نظام السجلات :
يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة وبالدقة اللازمة ويعتبر هذا النظام تطوراً مرحلياً لنظام الملفات،

نظم يدوية مع استخدام الالات

هي مرحلة متطورة بالنسبة لسابقتها، حيث يمكن أن يقوم الأفراد بالاعتماد علي بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات وإجراء عمليات التحليل عليها، بجانب العمليات اليدوية، وتفيد الآلات في إجراء العمليات والأحداث المالية، والكشوف والتقارير المتعلقة بمجموعة سجلات ومستندات الموارد البشرية كالأجور والحوافز مما يسهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال .

نظم آلية

أ –نظام المصغرات الفلمية :
تعرف المصغرات الفلمية بأنها" مجموعة الوسائل والأجهزة التي تهدف إلي تحويل الوثائق الورقية إلي صور مصغرة لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة، ولكن بالإمكان تكبيرها ونسخ صور ورقية منها

ب- نظام الحاسب الآلي (الكمبيوتر)
يقوم الحاسب الآلي بعدة علميات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقاً لنظام معين ووفقاً لبرنامج التشغيل والتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب الآلي تلك التي تحدد طريقة المعالجة

❖المؤلف.

مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:

عندما تقرر المنظمة استخدام الحاسب الآلي في نظم ومعلومات الموارد البشرية فان المجالات التي يغطيها هذا النظام يمكن أن تشمل جميع أنشطة الموارد البشرية ويمكن أن تساعدنا البيانات المختلفة عن العاملين في الوصول الى المعلومات الموصلة إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات في الجوانب المختلفة لأنشطة الموارد البشرية **وتتمثل في الآتي:**[1] (بيانات تقويم، بيانات التوظيف، بيانات الوظائف، بيانات الأجور والرواتب، بيانات الموظفين، بيانات الميزانية، بيانات التدريب،بيانات معدل دوران العمل)

وقد تتعد المجالات التي يمكن أن يُستخدم فيها نظام معلومات الموارد البشرية خاصة تلك التي أصبح من الممكن أن يستخدم فيها الحاسب الآلي بإمكاناته الفنية الكبيرة والمتقدمة، **وتتمثل أهم مجالات استخدام نظام الموارد البشرية فيما يلي:**[2]

أولاً: الاختيار والتعيين: ويشتمل على عدة استخدامات أهمها:

١. تحليل وتحديد الاحتياجات من الأفراد.
٢. تحليل مصادر الاختيار وتكلفتها والإعلان عن الوظائف الشاغرة.
٣. الاختيار من المتقدمين وإدارة الاختبارات.
٤. تحليل برامج الترقيات.
٥. تحليل معدل دوران العمل والغياب.

ثانياً: التدريب والتنمية: ويحتوى على بعض الاستخدامات منها:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية.
٢. تكلفة وعائد الاحتياجات التدريبية.
٣. جدولة مواعيد التدريب.

---

١ أ.د.عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٧٤- ٢٧٥

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٤٨ - ٣٥٠

ثالثاً: الأجور والمكافآت: ويحتوى على بعض الاستخدامات منها:

١. إعداد ميزانية الأفراد السنوية.

٢. تطور الأجور والمكافآت بالنسبة للعاملين.

٣. الربط بين تقويم الأداء وزيادة الأجور.

٤. تعديلات الأجور.

٥. الحوافز والمزايا المادية والمعنوية.

رابعاً: تخطيط الموارد البشرية: ويشتمل على بعض الاستخدامات منها:

١. تحديد احتياجات المنظمة من العاملين (طلب العمالة).

٢. المتاح من العمال أمام المنظمة (عرض العمالة).

خامساً: المزايا والأمن والسلامة: وتشتمل على الآتي:

١. إدارة المزايا.

٢. برامج المعاشات والتأمين.

٣. الخدمات المتعلقة بالصحة والعلاج.

٤. التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للعاملين.

سادساً: توصيف وتحليل الوظائف: ويحتوي على الآتي:

١. وصف الوظائف.

٢. تحليل الوظائف.

٣. تقويم وترتيب الوظائف.

سابعاً: تخطيط المسار الوظيفي: ويشتمل على إدارة حياة العامل الوظيفية ومنها:

١. تصنيف الأفراد ديمجرافياً.

٢. تطور الحياة الوظيفية للأفراد.

٣. مخزون المهارات.

٤. جدول العمل.

ثامناً: تقويم الأداء الوظيفي: ويشتمل على الآتي:

١. تقارير الأداء.
٢. معايير الأداء تصحيح الانحرافات.
٣. الرقابة على تكلفة العمل و الإنتاجية.

الشكل (١٩/٣) مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.



❖د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،**نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ**، د ط (المنصورة: المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، ٢٠٠٢م)، ص ٣٤٨

متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

من اجل الحصول على معلومات دقيقة وكافية وفي الوقت المناسب يتوجب على المسئولين عن نظام معلومات الموارد البشرية مراعاة بعض المتطلبات والشروط الإدارية والاقتصادية.[1]

وحتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فانه من الضروري توافر عدة متطلبات وذلك من الناحية الإدارية،والناحية الفنية، هذا إلى جانب مراعاة النواحي الاجتماعية والسلوكية والنواحي الاقتصادية.إذ أن متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية متعددة ولكنها متكاملة مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، **ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:** [2]

أولاً: المتطلبات الإدارية:

وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

١. تحديد الأهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية.
٢. التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.
٣. مشاركة الإدارات الرئيسة في المنظمة – الإنتاج والتسويق والتمويل – مع إدارة الموارد البشرية في الإعداد والتصميم للنظام.
٤. مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

---

١ أ.د.عادل حرحوش صالح و أ.د. مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٥

٢ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٥١ - ٣٥٣

٥. الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية بما يضمن فعالية أدائه.

ثانياً: المتطلبات الفنية:

وتتمثل في عدة متطلبات أهمها:

١. توفير الأجهزة والأدوات والآلات اللازمة لتشغيل النظام مع مراعاة إمكانات المنظمة واحتياجاتها.

٢. توفير الأفراد ذوى المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والمعدات والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.

٣. تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.

٤. تكامل البيانات –الملفات والسجلات والوثائق– من اجل استخدامات أكثر فعالية.

ثالثاً: المتطلبات الاقتصادية:

ومن أهم المتطلبات الاقتصادية الآتي:

١. توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام بما يسهم في إيجاد نظم مؤسسة بوضوح.

٢. العمل على تخفيض التكاليف.

٣. الإستخدام الأمثل للأفراد العملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

٤. توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

رابعاً: المتطلبات الاجتماعية:

ومن أهم المتطلبات الاجتماعية الآتي:

١. التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق

٢. الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.

٣. توفير روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.

٤. سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية:

تقف أمام تطبيق ونجاح نظم معلومات الموارد البشرية بعض المعوقات والعوامل التي تحد من فاعليتها منها ما يرجع لعوامل إدارية، ومنها ما يتعلق بالنواحي المالية والمادية، بالإضافة إلى قصور النواحي الفنية والتكنولوجية، هذا إلى جانب ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والبشرية ولقد قام walker بتحديد عشرة عوامل تقف حيال بناء وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية بفاعلية، **تتمثل في الآتي:**[١]

١. عدم تحديد أهدف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة.

٢. عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.

٣. ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.

٤. وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.

١ المرجع نفسه، ص ص ٣٥٠ - ٣٥١

٥. عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

٦. الاعتماد على الجان لتصميم النظام ومتابعته.

٧. استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.

٨. التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء عملية بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.

٩. مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.

١٠. عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

الفصل العشرون

ظاهرة البطالة

The State of Unemployment

- ☒ المقدمة.
- ☒ البطالة مفهوم وتعريفات.
- ☒ البطالة في اللغة.
- ☒ البطالة في الفكر الإسلامي.
- ☒ البطالة في الفكر الوضعي.
- ☒ البطالة أم العطالة.
- ☒ أنواع البطالة.
- ☒ أسباب شيوع ظاهرة البطالة.
- ☒ مقومات نشوء البطالة وحواضنها البيئية.
- ☒ أبعاد تأثيرات البطالة على الاقتصاد.
- ☒ طرق معالجة البطالة.

المقدمة

البطالة ظاهرة وجدت في أغلب المجتمعات الإنسانية في السابق والحاضر، ولا يكاد مجتمع من المجتمعات الإنسانية على مر العصور يخلو من هذه الظاهرة أو المشكلة بشكل أو بآخر. إلا أن النظرة إلى البطالة بوصفها مشكلة اجتماعية تخضع للدراسة والتحليل وفق منظور المنهج العلمي للعلوم الاجتماعية لمعرفة حجمها وتحديد أسبابها وآثارها الاجتماعية في المجتمع. لم تتشكل إلا في عام ١٩٣٣م، وذلك عندما عمد Jahoda et al إلى وصف الآثار المدمرة للبطالة في إحدى مدن النمسا، وتزامنت هذه الدراسة مع حالة الركود الاقتصادي التي عاشتها دول أوروبا بشكل عام خلال فترة ١٩٣٠. ومنذ تلك الحقبة الزمنية، التي تشكل فيها الاقتصاد بصورة دولية، أخذت المجتمعات البشرية المعاصرة تعاني مشكلة البطالة بين فترة وأخرى، إلا أن نسب البطالة اختلفت من مجتمع إلى آخر، كما أن كيفية التعامل مع العاطلين عن العمل أخذت أساليب مختلفة من التجاهل التام لهم إلى الدعم الكلي أو الجزئي لوضعهم.

ومن الأهمية الإشارة إلى أن البطالة ترتبط عادة وبشكل عام بحالة الدورة الاقتصادية (Economic Cycle) للدول. حيث تظهر البطالة جلياً وتزداد نسبها في حال الركود الاقتصادي العام (Economic Bust)، وذلك عند حدوث أزمات اقتصادية "مؤقتة" ناتجة إما بسبب عوامل داخلية تتعلق بإجراءات العمل والتوظيف أو سوء توافق بين مخرجات التعليم وسوق العمل، أو نتيجة لعوامل وضغوط خارجية تتعلق بمنظومة الاقتصاد الدولي. أما إذا كانت الدورة الاقتصادية نشطة (Economic Boom)، فإن ذلك سوف ينعكس على الاقتصاد المحلي من حيث انتعاشه ونهوضه وتنوعه، مما يؤدي

إلى توافر فرص عديدة ومتنوعة للعمل، ومن ثم تنخفض نسبة العاطلين عن العمل في المجتمع، وبذلك يتضح أن للدورة الاقتصادية دوراً أساسياً في تشكيل اقتصاد المجتمعات المعاصرة، ونشاط سوق العمل فيها.

أضحت مشكلة البطالة عائقاً تنموياً كبيراً في الكثير من دول العالم الثالث وأصبحت سبباً في تهديد استقرار العديد من الأنظمة والحكومات (سقوط الحكومة التونسية وحل الحكومة المصرية نموذجاً- يناير ٢٠١١م) في ظل المعدلات المتزايدة للنمو السكاني في هذه البلدان وزيادة الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك. تنعكس بلا شك على البطالة التي يعاني منها شباب دول العالم النامي وكذلك البعض من دول العالم المتقدم على حد سواء على سلوكهم وتُلقي بظلالها على المحيط الاجتماعي حيث بدأت تظهر في البعض من مجتمعات الدول النامية المحافظة (اجتماعياً وسلوكياً) صوراً لأوضاع شاذة على شكل تعاطي المخدرات والسرقة والاغتصاب والإحساس بالظلم الاجتماعي وما يتولد عن هذا الإحساس بالإحباط والهزيمة الداخلية من قلة الإنتماء والعنف وارتكاب الأعمال الإرهابية والتخريبية وقد تقوم فئات أخرى بالكبت بداخلها مما يتحول بمرور الوقت إلى شعور بالإحباط ويخلق شباباً مُدمَراً نفسياً وعضوياً.

فقد أضحت البطالة في مختلف دول العالم هي مشكلة المشاكل بل هي أم المشاكل التي تؤدي غالباً إلى تفاقم نتائجها على المجتمع حيث إن أُولى بنات البطالة الفقر ويليها المرض ومن ثم التخلف المطبق وهناك ما يقارب مليار عاطل عن العمل موزعين على مختلف أنحاء المعمورة. ويبدو أن البطالة قد دخلت مرحلة جديدة تختلف تماماً عن بطالة عالم ما بعد الحرب العالميّة الثانية حيث كانت البطالة جزءاً من الدورة الاقتصادية بمعنى أنّها تظهر مع ظهور مرحلة الركود وتختفي مع مرحلة الإنعاش. أمّا الآن فقد أصبحت البطالة ومنذ ما يزيد عن ربع قرن من الزمان مشكلة هيكلية فبالرغم من تحقّق الانتعاش والنمو الاقتصادي تتفاقم البطالة سنة بعد أخرى. وفي البلاد النامية تتفاقم البطالة بشكل عام مع استمرار فشل جهود التنمية وتفاقم الديون

الخارجية وتطبيق برامج صارمة للانضباط المالي ومما زاد من خطورة الأمر أن هناك فقراً شديداً في الفكر الاقتصادي الراهن لفهم مشكلة البطالة وسبل الخروج منها الأمر الذي شجع ظهور بعضاً من الأفكار التي تتبنى فكرة البطالة أضحت مشكلة تخص ضحايا المجتمعات التي لم تنجح في التكييف مع مفهوم العولمة الجديد أو تندمج في اقتصادياتها.

وتتجاوز مشكلة البطالة بُعدها الاقتصادي إلى حدود اكبر وفضاءات أوسع حيث ينسحب ذلك التأثير على الواقع السلوكي والنفسي والاجتماعي لشرائح كبيرة في المجتمعات المتخلفة حيث تؤكد التقارير الصادرة عن معهد السياسات الاقتصادية التابع لصندوق النقد العربي[1] أن خطورة مشكلة البطالة في الدول العربية لا تنبع من تأثيرها الاقتصادي فحسب ولكن من تأثيرها النفسي والاجتماعي. كما أن نسبة البطالة بلغت ١٥٪ بالإضافة إلى حجم البطالة المقنعة الذي يصل إلى ٢٥٪ باستثناء نسبة العاملين في القطاع غير الرسمي والبالغة ٣٥٪ من حجم قوة العمل حيث يتضح من هنا مدى عمق وحجم تلك المشكلة الاقتصادية في مجتمعات العالم النامي عموماً والدول العربية خصوصاً حيث أوضحت منظمة العمل العربية بأنه هناك بعض من البلدان التي كان يعتقد بأنها دول تستعصي على البطالة مثل دول الخليج حيث يؤكد التقرير على أن المعدلات العالية للبطالة في كثير من الحالات هي ليست قدراً محتوماً ولكنها تعود لأوضاع استثنائية لحالات غير مستقرة كانعدام الأمن وحالات الاعتداء الخارجي أو حالات سوء إدارة سوق العمل وهي حالات قابلة للتجاوز ويؤكد

١ صندوق النقد العربي هو المسئول عن الإشراف على الجانبين المالي والنقدي في اقتصاديات الدول العربية وقد أنشئ صندوق النقد العربي على غرار صندوق النقد الدولي ليكون بمثابة مؤسسة نقدية إقليمية تهتم بالشئون النقدية والمالية لدول المنطقة العربية، ويتخذ الصندوق من مدينة أبو ظبي.

التقرير أن بطالة الشباب في البلدان العربية أصبحت مشكلة حيوية حيث تهدد السلام الاجتماعي فيها و تعد البطالة المقنعة أكثر إيلاماً وخطراً في هذا الصدد.[1]

البطالة مفهوم وتعريفات:

البطالة في اللغة:

جاء في لسان العرب: بطل الشئ:يبطل وبطلا وبطولا وبطلانا، ذهب ضياعاً وخسراناً فهو باطل. والتبطيل فعل البطالة، وهو إتباع اللهو والجهالة، وبطل الأجير- بالفتح- يبطل بَطالة وبطالة أي تعطل فهو بَطال والبطال الذي لا يجد عملاً.[2] وجاء في القاموس المحيط: بَطل بُطلا وبطولا وبطلانا، بالضم:ذهب ضياعاً وخسرانا، وفي حديثه بطالة:أي هزل [3]. ومن هنا نقول بان البطالة في اللغة هي:(البقاء بلا عمل مما يترتب عنه الضياع والخسران).وقد وردت البطالة بالكسر والفتح والضم.

البطالة في الفكر الإسلامي:

هنالك عدة تعريفات للبطالة من المنظور الإسلامي ومنها إن البطالة هي العجز عن الكسب وهذا العجز إما أن يكون ذاتياً كصغر السن او الأنوثة أو الشيخوخة والمرض. او غير ذاتي كالاشتغال بتحصيل العلم،كما انه إذا كان هنالك عامل قوي ولكن لا يستطيع تدبير معيشته بالوسائل المشروعة المعتادة او غني يملك مالاً لا يستطيع

---

١ رامي زيدان، **خمسة أسباب لظاهرة البطالة في سوريا** (مقال)، صحيفة تشرين، الصفحة الاقتصادية، العدد (٩٩١٨)، الجمهورية العربية السورية – دمشق، ٢٠٠٧م .

٢ ابن منظور، **لسان العرب** – مادة:ب.ط.ل، د ط (بيروت: دار لسان العرب للطباعة والنشر،الجزء الأول، د ت) ص ٢٢٧

٣ الفيروز أبادي، **القاموس المحيط** – فصل الباء،باب اللام، د ط (بيروت:دار الفكر،الجزء الثالث، ١٩٨٣م) ص ٣٣٥

تشغيله فإنهما يعتبران من العاجزين عن الكسب أي من العاطلين عن العمل، ولا يعتبر التفرغ للعبادة من العجز [1].

إذاً البطالة في الفكر الإسلامي هي:(كل إنسان لا يستطيع العمل بتاتاً،إما لأمر خارج عن إرادته كالعجز او المرض المزمن او الجنون،او لأمر تحت سيطرته كطلب العلم وشعوره بعدم القدرة على الانسجام بين عمله وعلمه وانه سيؤثر سلباً على احدهما، فلا يستطيع الجمع بينهما وإتقانهما معاً،فهذا يصنف ضمن البطالة من المنظور الإسلامي.

إن البطالة من اخطر المشكلات الاجتماعية وإهمال علاجها يؤدي غالى عواقب كثيرة ويرى الإمام احمد بن حنبل مثل هذا الرأي فيقول:(إذا جلس الرجل ولم يحترف دعته نفسه إلى أن يأخذ ما في ايدى الناس). وللإسلام موقف حازم من البطالة فحث على العمل واحتراف المهن وفضلها على التفرغ للعبادة وشجع عليها وكره الكسل ورفض التواكل و التسول.وبالتالي نجد أن الإسلام رفع من شأن العمل وأعلى منزلته وبوأه مكاناً عالياً من الإجلال والتعظيم حتى جعله عبادة يتعبد بها المسلم ابتغاء مرضاة الله،والإسلام لا يقر البطالة من اجل الانقطاع للعبادة ويرى في هذا تعطيلاً للدنيا التي أمر الله عباده بالسعي فيها فيقول الله تعالى: { فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ } سورة الجمعة الآية {١٠}.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه:(أن رجلين أتيا الرسول (ﷺ)فسألاه،فقال اذهبا إلى هذه الشعوب فاحتطبا فبيعاه،فذهبا فاحتطبا ثم جاءا فباعا فأصابا طعاماً ثم ذهبا فاحتطبا أيضاً فجاءا فلم يزالا حتى ابتاعا ثوبين ثم ابتاعا حمارين فقال:قد بارك الله لنا في أمر رسول الله (ﷺ) وفي الحديث دلالة على أهمية تشغيل العاطلين وإرشادهم إلى العمل.

---

١ سامر مظهر قنطقجي، **مشكلة البطالة وعلاجها في الإسلام**، ط ١ (بيروت:مؤسسة الرسالة، ٢٠٠٥م) ص ١٧

وورد في الصحاح قول الرسول (ﷺ) في شأن الزكاة:(لا حظ فيها لغني ولا لقوي مكتسب)، وفي الحديث دلالة على أن الزكاة لا تعطى للقوي القادر على العمل.ولذا نهى الشرع المطهر عن المسألة والكدية والتسول وذم استجداء صدقات الناس وأُعطياتهم ودفع المسلمين على أن يصونوا أنفسهم عن ذلك ويسموا عن المذلة ويحفظوا كرامتهم بالعمل وكسب الرزق.

ومن الأحاديث الحاثة على العمل وكسب الرزق وعدم التعطل عن العمل حديثه (ﷺ):(والذي نفسي بيده لأن يأخذ أحدكم حبله فيحتطب على ظهره خير له من أن يأتي رجلاً فيسأله أعطاه او منعه).وقل عمر بن الخطاب رضي الله عنه في هذا الصدد:(إني لأرى الغلام فيعجبني،فإذا قيل لا حرفة له سقط من عيني) هذه كلها دلالات للحث على البحث عن العمل والتكسب الحلال لاغناء النفس عن السؤال وحفظ الكرامة الإنسانية.

البطالة في الفكر الوضعي:

أما البطالة في الفكر الوضعي فأنها:(حالة عدم وجود عمل لطالبه رغم الرغبة فيه والبحث عنه أي وجود أشخاص لا يعملون وهم يدخلون في مفهوم قوة العمل إي أنهم قادرين على العمل وراغبين فيه وباحثين عنه ولكنهم لا يحصلون عليه وبالتالي هم متعطلون عن ممارسة العمل). أما منظمة العمل الدولية فتُعرِف العاطل عن العمل بأنه:(كل من هو قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه ويقبله عند مستوى الأجر السائد ولكن دون جدوى. وفق تعريف منظمة العمل الدولية فإن العاطل عن العمل هو كل إنسان قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه ويقبله عند الأجر السائد ولكن دون جدوى. وان معدل البطالة هو:(عبارة عن نسبة عدد الأفراد العاطلين إلي القوة العاملة الكلية) و هو معدل يصعب حسابته بدقة وذلك لاختلاف نسبة العاطلين حسب الوسط

(حضري أو قروي) و حسب الجنس و السن و نوع التعليم و المستوى الدراسي.[1] ومن خلال هذا التعريف يتضح أن ليس كل من لا يعمل فهو يمكن اعتباره عاطل عن العمل فنجد إذاً أن كلا من (التلاميذ والطلبة والمعاقين والمسنين والمتقاعدين ومن فقد الأمل في العثور على عمل ومن هم في غنى عن العمل) لا يمكن اعتبارهم عاطلين عن العمل.

ويُنظر إلى مفهوم البطالة لدى البعض من علماء الاقتصاد على أنها عدم القدرة على استيعاب أو استخدام الطاقات أو الموارد البشرية المعروضة في سوق العمل الذي يعتمد على العرض والطلب والذي يتأثر بقرارات أصحاب العمل والعمال والأنظمة التي تفرضها الدول من أجل التقيد بها وفي سوق العمل تتلاقى هذه القرارات مع قرارات هؤلاء الذين هم في حاجة إلى خدمات الأفراد. فالبطالة بهذا المفهوم تعني عدم استخدام القوى البشرية التي تعتمد في حياتها المعيشية اعتماداً كلياً على الأجر أي على تقييم الغير لها بالرغم من حريتها القانونية، **بحيث يمكن تقسيم البطالة إلى مجموعتين:**[2]

المجموعة الأولى: بطالة ترجع إلى عدم القدرة على العمل نتيجة لعجز جسماني أو عقلي مثلاً، وبطالة ترجع إلى عدم الرغبة في العمل نتيجة لأسباب نفسية أو اجتماعية.

المجموعة الثانية: بطالة بالرغم من وجود مجالات عمل ولكن ترجع إلى ضعف أو سوء تنظيم سوق العمل، وبطالة ترجع إلى عدم وجود مجالات عمل أي عدم قدرة رجال الأعمال على إيجاد فرص للعمل وقد يكون ذلك لأسباب عديدة تتصل بأوضاع اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو غيرها.

---

١ مصطفى الغريب، **البطالة اكبر تحدي تواجهه دول الخليج منذ عقود**، (مقال)موقع قناة العربية الإخباري، صفحة الأسواق، ٢٥ مايو ٢٠٠٥م.

٢ وليد ناجي الحيالي،**البطالة**، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد (بحث منشور)، ص ص ١٦ - ١٧

ولهذا تعتبر البطالة سمة من سمات نظام السوق ومرتبطة بهيكله ويتوقف حجمها على مدى فاعلية رجال الأعمال والدول ممثلة في سياساتها في القضاء على البطالة والتقليل من آثارها في الوقت المناسب. ولذلك فان معظم الاقتصاديون في هذه الأنظمة يقرون بأن البطالة هي الثمن الذي تدفعه هذه المجتمعات لإهتمام النظم في الإبقاء على حرية سوق العمل فهي تعتبر ثمناً للحرية والتخلص من الرق والاستعباد والإقطاع.

كما يمكن تعريف البطالة بأنها التوقف الإجباري لجزء من القوة العاملة في الاقتصاد عن العمل مع وجود الرغبة والقدرة على العمل. والمقصود بالقوة العاملة هو عدد السكان القادرين والراغبين في العمل مع استبعاد الأطفال (دون الثامنة عشرة) والعجزة وكبار السن. وللحصول على معدل البطالة (Unemployment Rate) يمكن استخدام المعادلة التالية:

$$\text{معدل البطالة} = \left(\frac{\text{عدد العاطلين عن العمل}}{\text{إجمالي القوى العاملة}} \right) \times ١٠٠$$

إذاً البطالة في الفكر الوضعي تعني:(عدم توافر فرص العمل للقادرين عليه والراقبين فيه والباحثين عنه).

وعند المقارنة ما بين تعريف البطالة في الفكر الإسلامي و البطالة في الفكر الوضعي يتضح لنا ما يلي:[1]

١ محمد دمان ذبيح، **الآليات الشرعية لعلاج مشكلة البطالة**، رسالة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر – كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية – قسم الشريعة فرع الاقتصاد الإسلامي – باتنة – الجزائر، ٢٠٠٨م ،(بحث منشور) ص ص ١٧ - ١٨

١. فتح التعريف الوضعي لمصطلح البطالة الباب على مصرعيه للإنسان ليتحول من عاطل عن العمل إلى متسول بحجة أن من لا يجد عملاً مناسب له فهو حسب المواصفات التي يضعها هذا التعريف يعتبر من البطالة.

٢. ضيق الفكر الإسلامي التعريف فحصره فقط في الإنسان العاجز عن الكسب لمن لا يستطيع ذلك،حيث انه إذا كان هنالك إنسان ذكر او أنثى وكان له قدرة على العمل ولا يعمل فيعتبر متكاسل ولا يصنف حسب تعريف الفكر الإسلامي ضمن الباطلين حيث قال تعالى: {وَإِلَى ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُواْ اللّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تُوبُواْ إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ } سورة هود الآية {٦١}. وأيضاً قوله تعالى:{هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ } سورة الملك الآية {١٥}.

٣. الفكر الإسلامي لم يضع شرط الرغبة لدى القادر على العمل،بل من التعريف يستقى انه بمجرد قدرة الإنسان على العمل فيجب عليه البحث عن عمل ملائم له وإلا يعتبر آثم في نظر الإسلام.

٤. يمكننا القول أن البطالة من وجهة نظر الإسلام في التعريف الوضعي مخالفة صريحة لطبيعة الحياة وسنة الكون ولقد حذر الإسلام منها ونفر وتوعد عليها وأنذر فقد قال تعالى:{ إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا } سورة الكهف الآية {٧} أي أن الإنسان المصنف ضمن البطالة من وجهة نظر الفكر الوضعي هو مقصر ومتكاسل من وجهة نظر الفكر الإسلامي، وهو محاسب على ذلك ومعاقب أيضاً ولا يوجد له عذر مادام الله منحه القدرة على العمل وسخر له الأرض والكون بما فيه لخدمته وللجد والعمل.

البطالة أم العطالة:

إن المدلول الصحيح لمفهوم التعطيل يعني أن الفرد او الآلة كانا في حالة عمل ثم توقفا لأسباب مختلفة،وعليه فان مفهومي البطالة والعطالة يحملان معنى مشتركاً وهو: عدم العمل، ويختلفان: بالنسبة إلى الذين هم في حالة عدم عمل وأنهم لم يدخلوا سوق العمل ولم يباشروا أي وظيفة وفي الوقت نفسه هم مستكملون لشرط السن والقدرة على العمل وغيرها من الشروط فيدمجون في فئة الباطلين، أما الذين سبق لهم العمل ثم توقفوا عنه فينسبون إلى فئة العاطلين عن العمل. وبناءً على المعطيات الآنفة الذكر يمكن استنتاج بعض المقاييس لتحديد مفهوم الفرد البطال او العاطل عن العمل وذلك فيما يلي:[1]

١. الذي ينتظر الرجوع إلى العمل إستناداً إلى وعد من صاحب العمل.
٢. التوقف عن البحث عن العمل بسبب المرض او الاعتقاد بعدم توفره.
٣. الذي تخرج من الجامعة حديثاً ينتظر استدعاء لتسلم العمل.
٤. الذين لم يعملوا سابقاً،وان كانوا قد تهيئوا لمباشرة وظائف جديدة.
٥. المتوقفون عن العمل مؤقتاً ولفترة غير محدودة بدون أجر.

أنواع البطالة:

لم تعد البطالة في تعريفاتها ومفهومها الاقتصادي يقتصر فقط على تعريف العاطل عن العمل هو الشخص الفاقد للعمل بل تجاوز مفهوم البطالة إلى مستويات أوسع و أكثر شمولية بحيث تم تصنيف أنواع عديدة من البطالة وإدخالها ضمن

١ ناصر قاسمي،**خريجو الجامعة وسوق العمل**،رسالة ماجستير،معهد علم الاجتماع،جامعة الجزائر، ١٩٩٢م، (بحث منشور)، ص ٥

تعريفات البطالة ولكي نتعرف على أشكال البطالة إرتأينا أن نلقي الضوء على البطالة بجميع أنواعها، **وهي تصنف كالتالي:**[1]

أولاً: البطالة الاحتكاكية (Frictional Unemployment):

وهي عبارة عن التوقف المؤقت عن العمل وذلك بسبب الإنتقال من وظيفة لأخرى أو التوقف المؤقت للبحث عن وظيفة أخرى أو في سبيل الدراسة وهكذا.و تحدث البطالة الاحتكاكية بسبب التنقلات المستمرة للعاملين بين المناطق و المهن المختلفة الناتجة عن تغيرات في الاقتصاد الوطني.ويتمتع العمال المؤهلين العاطلين بالالتحاق بفرص العمل المتاحة و هي تحدث نتيجة لنقص المعلومات الكاملة لكل من الباحثين عن فرص العمل و أصحاب الأعمال، كما تكون بحسب الوقت الذي يقضيه الباحثون عن العمل. وقد تنشأ عندما ينتقل عامل من منطقة أو إقليم جغرافي إلى منطقة أخرى أو إقليم جغرافي آخر.وتفسر هذه البطالة استمرار بعض العمال في التعطل على الرغم من توفر فرص عمل تناسبهم مثل: صغار السن وخريجي المدارس والجامعات والمعاهد المهنية...الخ.

ويمكن أن نحدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذا النوع من البطالة فيما يلي:[2]

١. الافتقار إلى المهارة و الخبرة اللازمة لتأدية العمل المتاح.
٢. صعوبة التكيف الوظيفي الناشئ عن تقسيم العمل و التخصص الدقيق.
٣. التغيير المستمر في بيئة الأعمال و المهن المختلفة، الأمر الذي يتطلب اكتساب مهارات متنوعة و متجددة باستمرار.

---

١ جيمس جوارتيني و ريجارد استروب، **الاقتصاد الكلي**، ترجمة: عبد الفتاح عبد الرحمن و عبد العظيم محمد، د ط (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ١٩٩٩م)، ص ٢٠٢

٢ بشير الدباغ و عبد الجبار الجرمود، **مقدمة في الاقتصاد الكلي**، الطبعة الأولى (الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، ٢٠٠٣م)، ص ٣٩١.

ثانياً: البطالة الهيكلية (Structural Unemployment):

وهي البطالة الناجمة عن تحول الاقتصاد من طبيعة إنتاجية معينة إلى أخرى مثلاً من الإنتاج الزراعي إلى الإنتاج الصناعي ومدى تأثير هذا التحول على المهن والوظائف. إن هذه البطالة جزئية، بمعنى أنها تقتصر على قطاع إنتاجي أو صناعي معين، و هي لا تمثل حالة عامة من البطالة في الاقتصاد يمكن أن ينتشر في أجزاء واسعة ومتعددة في أقاليم البلد الواحد. وينشأ هذا النوع من البطالة نتيجة للتحولات الاقتصادية التي تحدث من حين لآخر في هيكل الاقتصاد كاكتشاف موارد جديدة أو وسائل إنتاج أكثر كفاءة، او ظهور سلع جديدة تحل محل السلع القديمة.

وتعرف البطالة الهيكلية على أنها البطالة التي تنشأ بسبب الاختلاف و التباين القائم بين هيكل توزيع القوى العاملة و هيكل الطلب عليها. إذ يقترن ظهورها بإحلال الآلة محل العنصر البشري مما يؤدي إلى الاستغناء عن عدد كبير من العمال، كما أنها تحدث بسبب وقوع تغيرات في قوة العمل كدخول المراهقين والشباب إلى سوق العمل بأعداد كبيرة. قد عرفت البلدان الصناعية المتقدمة نوعاً جديداً من البطالة الهيكلية بسبب إفرازات النظام العالمي الجديد و الذي تسارعت وتيرته عبر نشاط الشركات المتعددة الجنسيات التي حولت صناعات كثيرة منها إلى الدول النامية بسبب ارتفاع معدل الربح في هذه الأخيرة. هذا الانتقال أفقد كثيراً من العمال الذين كانوا يشتغلون في هذه الدول مناصب عملهم وأحالهم إلى بطالة هيكلية طويلة المدى.إلا أن مثل هذا النوع من البطالة يمكن التغلب عليه عن طريق اكتساب المهارات الإنتاجية المطلوبة والتدريب على مستلزمات الطبيعة الإنتاجية الجديدة للاقتصاد.[1]

ثالثاً: البطالة الدورية (Cyclical Unemployment):

وهي البطالة الناجمة عن تقلب الطلب الكلي في الاقتصاد حيث يواجه الاقتصاد فترات من انخفاض الطلب الكلي مما يؤدي إلى فقدان جزء من القوة العاملة لوظائفها

١ رمزي زكي، **الاقتصاد السياسي للبطالة**، مجلة عالم المعرفة، العدد٢٢٦، الكويت، أكتوبر١٩٩٧م، ص ٣٢.

وبالتالي ارتفاع نسبة البطالة في الاقتصاد. وينشأ هذا النوع من البطالة نتيجة ركود قطاع العمال و عدم كفاية الطلب الكلي على العمل، كما قد تنشأ نتيجة لتذبذب الدورات الاقتصادية. يفسر ظهورها بعدم قدرة الطلب الكلي على استيعاب أو شراء الإنتاج المتاح مما يؤدي إلى ظهور الفجوات الانكماشية في الاقتصاد المعني بالظاهرة. تعادل البطالة الدورية الفرق الموجود بين العدد الفعلي للعاملين و عددهم المتوقع عند مستوى الإنتاج المتاح و عليه فعندما تعادل البطالة الدورية الصفر فإن ذلك يعني أن عدد الوظائف الشاغرة خلال الفترة يساوي عدد الأشخاص العاطلين عن العمل.[١]

تعتبر البطالة الدورية إجبارية على إعتبار أن العاطلون عن العمل في هذه الحالة هم على استعداد للعمل بالأجور السائدة إلا أنهم لم يجدوا عملاً ولكن هذه النسبة تبدأ بالإنخفاض عندما يبدأ الطلب الكلي بالارتفاع مجدداً.و يتقلب مستوى التوظيف و الاستخدام مع تقلب الدورات التجارية أو الموسمية بين الانكماش و التوسع (يزيد التوظيف خلال فترة التوسع و ينخفض خلال فترة الكساد) و هذا هو المقصود بالبطالة الدورية.

رابعاً: البطالة الموسمية وبطالة الفقر (Seasonal Unemployment):

البطالة الموسمية هي البطالة الناجمة عن انخفاض الطلب الكلي في بعض القطاعات الاقتصادية (وليس الاقتصاد ككل). فقد تشهد بعض القطاعات الاقتصادية (كقطاع السياحة مثلاً أو الزراعة أو الصيد) فترات من الكساد مما يؤدي إلى فقدان العاملين في هذه القطاعات إلى وظائفهم مؤقتاً. او تتطلب بعض القطاعات الاقتصادية في مواسم معينة أعداداً كبيرة من العمال مثل:(الزراعة، السياحة، البناء وغيرها) و عند نهاية الموسم يتوقف النشاط فيها مما يستدعي إحالة العاملين بهذه القطاعات ما يطلق عليه بالبطالة الموسمية، و يشبه هذا النوع إلى حد كبير البطالة الدورية و الفرق الوحيد بينهما هو أن البطالة الموسمية تكون في فترة قصيرة المدى. أما

---

١ بشير الدباغ و عبد الجبار الجرمود، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨٠

بطالة الفقر فهي تلك الناتجة بسبب خلل في التنمية و تسود هذه البطالة خاصة في الدول المنهكة اقتصادياً.[1]

خامساً: البطالة المقنعة والبطالة السافرة (Disguised Unemployment):

لا يعني هذا النوع من البطالة وجود قوة عاملة عاطلة بل هي الحالة التي يمكن فيها الاستغناء عن حجم معين من العمالة دون التأثير على العملية الإنتاجية حيث يوجد هناك نوع من تكدس القوة العاملة في قطاع معين وغالباً ما تتقاضى هذه العمالة أجوراً أعلى من حجم مساهمتها في العملية الإنتاجية.وقد تنشأ البطالة المقنعة في الحالات التي يكون فيها عدد العمال المشتغلين يفوق الحاجة الفعلية للعمل، مما يعني وجود عمالة فائضة لا تنتج شيئاً تقريباً حيث أنها إذا ما سُحبت من أماكن عملها فأن حجم الإنتاج لن ينخفض. أما البطالة السافرة فتعني وجود عدد من الأشخاص القادرين و الراغبين في العمل عند مستوى أجر معين لكن دون أن يجدوه، فهم عاطلون تماماً عن العمل، قد تكون البطالة السافرة احتكاكية أو دورية.[2]

سادساً: البطالة السلوكية (Behavioral Unemployment):

وهي البطالة الناجمة عن إحجام ورفض بعض القوة العاملة عن المشاركة في العملية الإنتاجية والإنخراط في وظائف معينة بسبب النظرة الإجتماعية (او النظرة الدونية) لهذه الوظائف.باعتباها وظائف لا تتناسب مع مركزهم الاجتماعي.

سابعاً: البطالة المستوردة او الوافدة (Imported Unemployment):

وهي البطالة التي تواجه جزء من القوة العاملة المحلية في قطاع معين بسبب إنفراد أو إحلال العمالة غير المحلية في هذا القطاع. وقد يواجه الاقتصاد هذا النوع من البطالة في حال انخفاض الطلب على سلعة معينة مقابل ارتفاع الطلب على سلعة مستوردة.

---

١ وليد ناجي الحيالي، مصدر سبق ذكره، ص ٢٤ (بتصرف) .

٢ رمزي زكي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣.

ثامناً: البطالة الاختيارية و البطالة الإجبارية:

البطالة الاختيارية هي الحالة التي ينسحب فيها شخص من عمله بمحض إرادته لأسباب معينة. أما البطالة الإجبارية فهي توافق تلك الحالة التي يُجبر فيها العامل على ترك عمله أي دون إرادته(كعقاب نتيجة لمحاسبته) مع أنه راغب و قادر على العمل عند مستوى أجر سائد، وقد تكون البطالة الإجبارية هيكلية أو احتكاكية.

تاسعاً: البطالة الطبيعية:

تشمل البطالة الطبيعية كلا من البطالة الهيكلية و البطالة الاحتكاكية و عند مستوى العمالة الكاملة،و يكون الطلب على العمل مساوياً لعرضه، أي أن عدد الباحثين عن العمل مساوٍ لعدد المهن الشاغرة أو المتوفرة، أما الذين هم في حالة بطالة هيكلية أو احتكاكية فيحتاجون لوقت حتى يتم إيجاد العمل المناسب. و عليه فإن مستوى البطالة الطبيعي يسود فقط عندما يكون التشغيل الكامل. عندما يبتعد الاقتصاد الوطني عن التوظيف الكامل فإن معدل البطالة السائد يكون أكبر أو أقل من معدل البطالة الطبيعي، أي أنه عندما تسود حالة الانتعاش يكون معدل البطالة السائد أقل من معدل البطالة الطبيعي، أما في حالة الانكماش فإن معدل البطالة السائد يكون أكبر من معدل البطالة الطبيعي و بذلك تعم البطالة الدورية.[١]

أسباب شيوع ظاهرة البطالة:

يكاد أن يتفق الباحثين على أن أسباب شيوع ظاهرة البطالة في البلدان النامية عموماً والعربية على وجه الخصوص إلى العديد من الأسباب **التي من أهمها:** [٢]

١) عدم كفاية عناصر الإنتاج المكملة لعنصر العمل في العملية الإنتاجية كالأرض ورأس المال والتنظيم التي بتكاملها يمكن أن تتحقق وتستمر العملية الإنتاجية مما يتعذر معه توفير فرص العمل المنتج للطاقة البشرية الفائضة عن العمل.

---

١ وليد ناجي الحيالي، مصدر سبق ذكره، ص ص ٢٤ - ٢٦(بتصرف) .

٢ غيداء صادق سلمان، **البطالة في العالم العربي**، (بحث منشور)، جامعة الأنبار – العراق- ص ص ٤ - ٧

٢) تعذر وجود فرص العمل البديلة خارج القطاع الزراعي وخصوصاً بالنسبة للقطاع الصناعي الذي استبدل العمل الآلي محل العمل اليدوي، إضافة لحاجة القطاع التجاري لرأس المال النادر.

٣) ارتفاع معدل نمو السكان خلال فترة السبعينات والثمانينات مما أدى إلى ظهور عدد من الشباب الذين يبحثون عن العمل.

٤) ندرة الأيدي العاملة الماهرة والكفوءة مما تعذر معه استبدال مثل هذا النوع من العمل محل العمل غير الكفء. مما أدى إلى ارتفاع كثافة العمل غير الماهر وسيادته في وحدات الإنتاج ومن ثم ظهور البطالة المقنعة.

٥) الاعتماد على الهجرة كمصدر رئيس لتوليد العمالة من جانب البلدان المصدرة لليد العاملة وكمحرك لبناء الهياكل الأساسية من جانب البلدان المستوردة لليد العاملة. وعندما انتفت الحاجة لاستيراد العمالة وحلول الآلة محل اليد العاملة شاعت البطالة في البلدان المصدرة والمستوردة.

٦) تعاني بعض المجتمعات من نظرة الازدراء والتعالي للعاملين في القطاع الزراعي مما اضطر الفلاحين وخصوصاً الشباب منهم إلى ترك العمل بالأرض والهجرة إلى المدينة بحثاً عن العمل مما شكل زخماً في عرض قوة العمل وبالتالي زيادة نسبة البطالة في المدن.

٧) عجز الموازنات عن تمويل مشاريع استصلاح الأراضي الزراعية وإعادة تأهيل الريف أجبر العاملين في القطاع الزراعي على التوقف عن العمل واتجاه البعض الآخر نحو الأعمال الخدمية التي تتصف بضعف قابليتها على تلبية متطلبات الأسرة.

٨) سيادة بعض القيم والتقاليد الاجتماعية التي تؤثر في اتساع ظاهرة البطالة وخاصة في المجتمعات الغنية والطبقات الارستقراطية التي تحتقر العمل وتؤثر أن يشب أبنائهم متسكعين وعاطلين عن العمل بدلاً من أن يعملوا بأيديهم. ناهيك عن النظرة المتعصبة لعمل المرأة حيث تعاني المرأة العربية في بعض المجتمعات من

منعها من ممارسة حقها في العمل إذ أن النساء في المجتمع العربي تمثل مجموعة من الموارد البشرية غير المستفاد منها إستفادة كاملة والتي يمكن استخدامها في العقود المقبلة للمساعدة في عملية التنمية وخاصة في القطاعات التي يمكن أن تتهيأ فيها بيئة مناسبة للمرأة تتفق والقيم الاجتماعية السائدة مثل البنوك والصحة والتعليم والعمل الاجتماعي.

٩) عانت بعض البلدان من الآثار المباشرة وغير المباشرة للحروب والمشاكل السياسية وخاصة خلال العقود المنصرمة. فعملت أغلب تلك البلدان إلى زيادة حصة الإنفاق العسكري على حساب الإنفاق الاستثماري مما شكل عوزاً كبيراً في حاجة تلك البلدان إلى المشاريع الاستثمارية التي تستقطب الزيادة الحاصلة في الأيدي العاملة وخاصة بين فئة الخريجين الجدد فتفاقمت ظاهرة البطالة نتيجة لذلك.

١٠) هيمنة القطاع العام على الأنشطة الاقتصادية وتوليد العمالة مع تقديم أجور مرتفعة. وظهر القطاع الخاص تدريجياً في دور القطاع الذي يخدم القطاع العام، وبالتالي واجه تصلبات هيكلية في نموه كقطاع مستقل عندما انخفضت قدرة القطاع العام على توليد مزيد من الوظائف.

١١) تتسم طبيعة العمل في القطاع الزراعي بالفجائية والتباين الزمني بين مراحل عملية الإنتاج. مما يتسبب في شيوع ظاهرة البطالة المقنعة. إذ أن التنبوء بالمستقبل من تغيرات فجائية غير متوقعة في العمل الزراعي يتطلب الاحتفاظ بجزء من القوة العاملة كإحتياطي لمواجهة مثل هذه التغيرات. وكذلك فأن التباين الزمني بين مراحل الزراعة إبتداءاً من تحضير الأرض حتى الحصاد واختلاف هذه المراحل من حيث حاجتها لكمية العمل يستدعي أيضاً الاحتفاظ بجزء معطل من القوة العاملة لحين نشوء الطلب عليه وقت حلول العملية الزراعية التي تحتاجه.

١٢) تواجه بعض البلدان شيوع ظاهرة البطالة الموسمية وبصفة سنوية حيث تظهر كنتيجة لموسمية العمل في بعض النشاطات الاقتصادية كالقطاع الزراعي بسبب الطبيعة الموسمية للإنتاج الزراعي وعدم استغلال الأرض لفترات طويلة من السنة، كما أنها توجد في بعض الصناعات المحلية كصناعة المثلجات وغيرها. ويكون أثر ذلك النوع من البطالة أكثر حدة في البلدان النامية عموماً بسبب عدم تنوع الإنتاج والقصور في تنوع مصادر الدخل بالنسبة للعاملين في تلك الأنشطة.

١٣) ينسجم عن حالة عدم كفاية الطلب الكلي الفعال حدوث تقلبات وأزمات دورية تؤثر بدورها على مستوى استخدام الأيدي العاملة فيضطر المنتجون إلى تسريح أعداد غير قليلة من العمال بسبب هبوط مستوى الأرباح وتسمى هذه الحالة بالبطالة الدورية (كما تم تعريفها آنفاً).

١٤) كان من الآثار السلبية التي نتجت عن كثرة الحروب والمنازعات او حالة عدم الاستقرار الاقتصادي زيادة عدد السكان المهاجرين للبلدان العربية الأخرى وخاصة لدول النفط بحثاً عن الاستقرار والأمان النفسي والاجتماعي والاقتصادي فأدت تلك الهجرة إلى زيادة مستوى عرض قوة العمل في أسواق تلك الدول وخاصة في قطاع الخدمات فشاعت ظاهرة البطالة فيها.

١٥) انخفاض أسعار النفط في أواسط الثمانينات وما نتج عنه من انخفاض الطلب على العمالة من البلدان العربية المصدرة لليد العاملة مما أدى إلى خلل في أسواق العمل فيها. وكان للحروب تأثير مشابه حيث انطوت هذه الحروب على ضغوط سلبية على سواق العمل.

١٦) أن الكثير من البلدان العربية لا تضع التعليم واحتياجات أسواق العمل ضمن علاقة ارتباط ملائمة. وهناك الكثير من المؤشرات التي توضح أن المردود الاجتماعي والاقتصادي للتعليم منخفض جداً في البلدان العربية وبشكل خاص

بالنسبة للأسر الفقيرة. وقد أظهرت دراسة في بعض الدول العربية أن معدلات البطالة تصل إلى أعلى درجة بين الحاصلين على شهادات ثانوية، ويليهم الحاصلين على شهادات جامعية بينما تبلغ أدناها بين غير المتعلمين والحاصلين على شهادات عليا.

مقومات نشوء البطالة وحواضنها البيئية:

وصلت نتائج التقديرات الإحصائية إلى أن ما يقارب (مليار) عاطل عن العمل يتوزعون على مختلف أنحاء الأرض وهذا الرقم المهول بحد ذاته يمثل نذير خطر ومصدر قلق حقيقي لمستقبل المجتمع العالمي الذي ينشده الرفاه الاقتصادي والاجتماعي والسبل الكفيلة بتحقيق القدر الممكن من الاستقرار النسبي في المعيشة الحرة. وقد وضُعت جداول وإحصائيات النسب التي تكشف عن مساحة توزيع العاطلين عن العمل وتباين هذه النسبة من حيث خطورتها في بعض المجتمعات حيث تشكل بيئة البطالة جواً ملائماً لنمو الجريمة والعنف وهذا يلاحظ بين عدد العاطلين عن العمل في مجتمع ما وبين ارتفاع مستوى الجريمة فيه في حين ترسم البطالة صورة أخرى للمجتمعات الآسيوية والأفريقية التي تعاني بعض بلدانها من نفس المشكلة تنتج حالات من الانحراف جعلت من بعض هذه الدول تعتمد في اقتصادياتها بالدرجة الأولى على موارد اقتصادية غير مشروعة كأعمال البغاء وتداول صفقات الرقيق البشري الحديثة.

ولم تنحصر نتائج مشكلة البطالة على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية بل تعدى ذلك إلى وقوع دول بالكامل في أسر القوى الغنية سواء كانت هذه القوى أفراداً أو مجموعات أو دولاً حيث أن سوق العمالة خضع هو الآخر للاحتكار من قبل هذه القوى

لأغراض سياسية، ولا يعني بالضرورة أن هذه الأخيرة هي سبب في انتشار هذه الظاهرة لتشابك العوامل والأسباب التي أصّلتها في مجتمع دون غيره. [1]

البطالة لا تُخلق من العدم فلذلك لابد من وجود مقومات لنشوء ظاهرة البطالة في المجتمعات ومن تلك المقومات التي تساعد على نشوء ظاهرة البطالة **نذكر منها التالي:**[2]

أولاً: فلسفة الدولة لسياسات التشغيل والتوظيف:

تبدأ البطالة من النقطة التي ترتكز عليها سياسات الدولة ونظرتها إلى سياسات التشغيل العام فنجد أن انتشار البطالة في مفاصل الدول التي تتبع سياسات خاطئة في التوظيف فتنتشر البطالة في بشكل أكثر في البلدان التي تكون فيها الحكومات غير ملتزمة بسياسات التعيين والتشغيل وبالذات عندما تعجز الدولة عن إنشاء مشروعات جديدة لاستيعاب العاطلين فتلجأ إلى حشو الجهاز الحكومي بالعاملين التي تفوق قدرة تلك القطاعات على استيعاب هذا العدد الضخم من العمالة التي تشكل ضغطاً على التكاليف وإهداراً في النفقات العامة نتيجة لتلك الممارسات الخاطئة لمثل هكذا سياسات.

وقد نجد انتشار نوعاً من أنواع البطالة الذي يطلق عليه بالبطالة المقنعة وهي تلك البطالة التي تتسم بالتوظيف والتشغيل لأعداد كبيرة من القوى العاملة مع تدني مستوياتهم الإنتاجية واقترابها إلى الصفر بسبب رغبة الدولة في مجرد تقديم دخول ومرتبات للمواطنين وفق نظرية (ريع المواطنة) فيتم تعيينهم في وظائف غير حقيقية ودون حاجة إليهم في هذه الوظائف. الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل جزء هام بل من أهم عناصر الإنتاج هو عنصر العمل والإنتاج على الصعيد الاقتصادي أما على الصعيد

١ احمد السيد النجار، تقرير اقتصادي يحذر من البطالة المقنعة في العالم العربي، مجلة الجزيرة تصدر عن صحيفة الجزيرة، العدد(١٠٢)،أكتوبر ٢٠٠٤م.

٢ وليد ناجي الحيالي، مصدر سبق ذكره، ص ص ٢٧ – ٤٠ (بتصرف) .

السياسي فستؤدي تلك السياسات إلى خلق حالة من التحلل من المسؤولية اجتماعياً وسياسياً وحالة من السلبية إذ إن هذه القوى العاملة تكون في الشكل كقوة عاملة ولكنها عاطلة واقعياً ولا تقوم بأي عمل إيجابي ومنتج ونتيجة الأجور التي تمنح في ظل مثل تلك السياسة - وهي أجور متدنية للغاية - الأمر الذي يؤدي إلى انتشار الرشوة والفساد.

ثانياً: سياسات التعليم والتوجيه التربوي:

تعتبر سياسات التعليم من العوامل التي تساعد على نشوء ظاهرة البطالة في المجتمعات خصوصاً فيما لو أخذنا بنظر الاعتبار الاختلال الذي ينتج نتيجة إلى عدم تناغم السياسة التعليمية لبلد ما مع متطلبات النمو الاقتصادي لذلك البلد. ففي البلدان المتقدمة هنالك نوعاً من التكامل مابين مخرجات التعليم ومتطلبات احتياجات التنمية من القوى البشرية ويتبع لذلك من إتباع سياسات تخطيط ممنهجة لقطاعات التعليم فيها. كما إن الحاجة إلى التعليم العالي أمراً ضرورياً الأمر الذي يعتبره المنظرون بأنه دعامة رئيسية من دعامات التقدم والرقي ليس العبرة بعدد الخريجين منهم بقدر نوعيتهم ومستوى كفاءتهم في الأداء مستفيدين من البرامج التعليمية المتطورة والكفوءة التي تم تلقيها على مقاعد الدراسة بما يتناسب وحاجة العمل وطبيعته إلى المهارات والكفاءات اللازمة له. **ويمكن لنا فهم أثر التعليم في كونه مقوم من مقومات نشوء البطالة من خلال النقاط التالية:**[1]

أ) انتشار التعليم الكلاسيكي لدى فئات وقطاعات واسعة من الشباب وعزوفهم أو ضعف الإقبال على الدراسات المهنية والفنية التي ترتكز عليها العمليات الإنتاجية داخل المجتمع ولما لها من تأثير مباشر عليها. وعليه فان ترشيد الفهم

---

١ المصدر نفسه، ص ص ٢٨ - ٢٩

الاجتماعي نحو التعليم[1] المهني أمراً غاية في الضرورة في إعادة توجيه وضخ الطاقات الشبابية إلى ميادين الإنتاج التي تساهم في بناء اقتصاداً نامياً ومتطوراً.

ب) التوجه العام للناس ونظرتهم التقيمية للتعليم وتصنيفاته حيث أن الغالبية العظمى من الناس مسلحون بمفاهيم وموروثات اجتماعية قديمة وذات آثاراً تدميرية على طبيعة ونوعية القوة البشرية التي تعتبر على أنها مكوناً حيوياً من مكونات التنمية الاقتصادية حيث أن الغالبية العظمى تنظر إلى التعليم المهني بأنه ذلك المحيط من التعليم الذي يضم تحت لوائه الفاشلين من الطلبة في تحقيق معدلات عاليه تؤهلهم في الدخول إلى الدراسات الكلاسيكية النظرية باعتبارها دراسات ذات قيمة تضفي على من أتموا مراحلها نوعاً من الشرف والمقام والاحترام الاجتماعي الذي ليس له أي مردود إنتاجي سوى إلحاق العديد منهم إلى جيش البطالة الذي ينمو بشكل سرطاني يوما بعد يوم.

ج) فشل أو سوء سياسة التخطيط والتوجيه للطلبة الراغبين في مواصلة تعليمهم إلى مراحل متقدمة حيث ينتهي المطاف إلى اعتماد التوزيع وفق نظام المعدلات دون الأخذ بنظر الاعتبار الرغبات والميول لدى الطالب الأمر الذي ينسحب على علاقته مع جو البيئة والمادة التعليمية مما يفضي إلى تدني مستويات الكفاءة في الأداء نتيجة إلى اختفاء الرغبة والميول.

فالخلل الواضح في النظام التعليمي يؤدي إلى عدم تأهيل المتخرجين لدخول سوق العمل، ويصبح الكثير من حملة الشهادات والتي يُفترض بأنها تشكل جواز مرور بالنسبة لهم للحصول على عمل- هي أقل بكثير مما يطلبه صاحب العمل سواء من حيث طبيعة

---

١ يقول ستيفن روتبرغ، رئيس موقع "كولج ريكروتر" على الإنترنت CollegeRecruiter.com المخصص للمساعدة على التوظيف: "أصحاب العمل يفضلون الخبرة العملية على أي شيء آخر ." ويضيف قائلاً: "إن كنت تملك الخبرة في نفس مجال تخصص الشركة التي تتقدم إليها، حتى إذا حصلت ذلك من خلال العمل في شركة منافسة، فهذا أفضل بكثير من امتلاكك خبرة في مجال آخر."

التخصصات المطلوبة أو طبيعة المواد التطبيقية والمهارات التي تؤهل حاملها للانخراط المباشر في العمل. إن عدم المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل في البلدان النامية تساهم إلى حدٍ كبير في انتشار البطالة بين المتخرجين كما أن ضعف التخطيط للمؤسسات القائمة على العملية التربوية والتعليمية يتحمل الجزء الأكبر من ظاهرة انتشار البطالة بين المتعلمين. ونخلص من القول في هذا المجال إن سوء التخطيط والتوجيه التربوي والتعليمي يعدان البيئة المثالية لانتشار ظاهرة البطالة وهي من مقومات نموها في المجتمع.

ثالثاً: أنانية أداء القطاع الخاص:

كما يلعب القطاع الخاص دوراً آخراً في توفير متطلبات وعوامل نشوء البطالة حيث أن القطاع الخاص ينطلق من منظور ضيق لا يتعدى ميدان تحقيق الأرباح فهي الضالة والهدف أبداً وغاية فان استثمارات القطاع الخاص ما هي في الواقع إلا استثمارات خاصة تنشأ وفق نفس النهج والتصور الذي يعتمد عليه القطاع الخاص في جل عملياته الإنتاجية. وبالتالي فلن تكون تلك القطاعات الخاصة مؤهلة للاستثمار[1] في الجوانب التي يندر أو يضعف فيها الأداء الربحي للشركات الإنتاجية والأمر الذي يؤدي إلى تقليص مساهمات القطاع الخاص في سياسة التوظيف العام داخل المجتمع وبالتالي انتشار البطالة ونموها خصوصاً بين العمالة الغير ماهرة. وكما إن تحقيق الأرباح هي في الحقيقة استدامة للعملية الإنتاجية إلا أن القطاعات الخاصة تتحمل أيضاً جزءاً من تبعات التنمية الاقتصادية التي تقع على كاهل المجتمع باختلاف طبقاته وشرائحه وعليها واجباً وطنياً كغيرها من اجل تدعيم مسيرة التنمية

---

١ بعد الأزمة الاقتصادية الكبرى التي ضربت النظام الرأسمالي في مطلع الثلاثينات أزمة 1929 و ارتفاع عدد العاطلين بشكل مهول (١٢ مليون عاطل في الولايات المتحدة – ٦ ملايين في ألمانيا) أرجأ بعض علماء الإقتصاد أسباب البطالة إلى أخطاء بعض الرأسماليين الذين لا ينفقون بشكل كافي على الاستثمار.

الاقتصادية ودفع الاقتصاد إلى الحفاظ على معدلات النمو فيه أملاً في الوصول إلى أهداف التنمية المستدامة التي ستنعكس بالنتيجة أيضاً على ازدهار السوق نتيجة إلى تحسن القوة الشرائية وبالتالي دوران عجلة الإنتاج بشكل اكبر وأسرع مما كانت عليه في الماضي الأمر الذي سيحقق للقطاعات الخاصة أرباحاً اكبر ونمواً متزايداً فيها.

ومساهمة القطاع الخاص في نمو البطالة يكمن في الطبيعة التكوينية لذلك القطاع القائم في أساسه على تحقيق الوفورات الربحية عن طريق تقليص الإنفاق والتكاليف إلى أقصى ما يمكن ولو يتأتى ذلك على حساب الأجور المدفوعة للعمالة. حيث أن القطاع الخاص يعتمد فيه سياساته التوظيفية إلى اختيار الأكثر كفاءة والأقل أجراً ليدخله ضمن قوة العمل اللازمة لتحقيق الإنتاج المنشود. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن القطاع الخاص عندما يجد في خروج رأس المال إلى الخارج لغرض الاستثمار تكون مردوديته الربحية أعلى بكثير مما يحققه ذات القطاع فيما لو استثمر في داخل بلده وساعد في خلق فرص عمل جديدة سنجد أن القرارات سترجح كفته إلى صالح خروج رأس المال. بعبارة أخرى أن الربحية المتحققة تطغى على أي شيء آخر بما فيهم الانتماء الوطني.

رابعاً: الممارسات والسلوكيات الاجتماعية السيئة:

تعتبر الممارسات السلوكية في معظم المجتمعات النامية عموماً والبلدان العربية خصوصاً من المقومات الرئيسية الأخرى التي تساعد في تهيئة الظروف لتأسيس بيئة صالحة وحاضنة مناسبة لتفشي البطالة في مجتمعاتها. حيث تؤكد الدراسات التي قامت بها منظمة العمل العربية[1] التي أجرتها بمناسبة ذكرى تأسيسها على الدور

١ جاءت هذه المعطيات في الدراسة الميدانية التي بادرت وقامت بإعدادها د. سوزان القليني من جامعة عين شمس وطاقم مساعدين لها من خلال إجراء مسح ميداني على مجموعة من الشباب العرب من العالم العربي حول" دور الإعلام في ترسيخ قيمة العمل وتوعية النشء في المجتمعات العربية " بما

السلبي الذي تلعبه السلوكيات الإجتماعية في تحديد أشكال وصور سوق العمل لدى المجتمعات العربية، من خلال الإشارة إلى أن (٦٤٪) من المشاركين في الدراسة أكدوا أن أُسرهم تحبذ أن يعمل أبناءها في "وظيفة راقية" حتى لو كان دخلها محدود والأخطر من ذلك أنها تُحبذ أن يبقى إبنها عاطلاً عن العمل وألا يعمل في عمل يدوي حتى لو كان الدخل فيه أعلى من دخول الوظيفة الراقية، بمعنى آخر تكريس مفاهيم مجتمع المظاهر والنفاق الإجتماعي وغيرها بدلاً من غرس مفاهيم الكد والإجتهاد والعمل.

وان معطيات الدراسة أكدت أيضاً على تهلهل أنماط سوق العمل العربي وإظهار جانباً من الأفكار التي ترسخت لدى الشباب والمعتقدات التي تقوم على أساس الإتكالية والفساد وفن التملق والتزلف والمحسوبية " فمن يملك المال والمركز يستطيع أن يحصل على الإمتيازات التي قد لا يستطيع الفقير أو أصحاب الدخول المتوسطة أو الضعيفة أو حاملي الشهادات الجامعية الأولية والعليا من الحصول عليها " وهكذا تترسخ مفاهيم طبقية فاسدة لدى هؤلاء الشباب وهي مفاهيم تتكون في محصلتها سلوكيات وقيم جديدة تؤدي إلى تحطيم المجتمعات العربية وتآكلها من الداخل.

كما أن غلبة روح الوساطة والمحسوبية على مفاهيم العمل الجاد والصبر والمثابرة والعناد في الحق عمل على إشاعة روح اللامبالاة والإحجام والعزوف عن العمل فضلاً عن إنعدام روح الجرأة والإحترام وبالتالي إنعدام الدافع والواعظ لدى روح الشباب التي طغت على غالبيتها الانهزامية إلى الإخلاص في العمل. هذا النمط من السلوكيات الاجتماعية تحمل في طياتها أخطاراً كبيرة ليس فقط على الشباب ولا على سوق العمل بل تتعدى ميدان أوسع من الأسرة أو القبيلة أو الدولة بحيث تكتسح حياة امة بأكملها حيث تتجذر ظواهر الفساد والخيانة والغدر على صعيد الوظيفة (العمل) في دوائر الدولة أو في المصانع اوالمزارع سواءاً في القطاعات العامة أم الخاصة. وهكذا تتهلهل

يتعلق بالبطالة وأسواق العمل خاصة وأنهم ضحايا البطالة المُستشرية لمجتمع يهتم بالمظاهر والمراكز المُجتمعية وان الوظيفة تعبير عن المركز الاجتماعي والجاه .

العلاقات في المجتمع ويصبح مجتمعاً مخترقاً من جهاته الأربع تسوده الأنانية الفردية التي تقدم على المصالح الوطنية العامة. وعندما يؤكد الشباب العربي في هذا المسح الميداني أن الشهادة الجامعية لا تؤهل إلى إيجاد فرص عمل جيدة وأن السبيل الوحيد إلى ذلك هو الوساطة والمحسوبية فهذا مؤشراً قوياً ليس إلى البطالة وانتشارها فحسب بل إلى توطن التخلف. وعلى الرغم من أن المعطيات الدولية بخصوص الفقر تشير إلى أن الدول العربية تتسم بإنخفاض نسبة الفقر فيها قياساً إلى بقية الدول النامية الأخرى إلا أنه ما زال واحد من كل خمسة مواطنين من العرب يقل دخله عن دولارين في اليوم ولا يزال فقر القدرات البشرية وعجزها أكثر إستشراءاً بسبب إرتفاع نسبة الأمية وإنحسار فرص التعليم والتعلم فضلاً عن سوء التخطيط للتعليم وعدم التناسق والتكامل بينه وبين متطلبات سوق العمل.

إن ضائقة الفقر والبطالة تُشكل الخطر الأكبر على مستقبل المجتمعات العربية وإقتصادياتها إذا إستمر نهج اللامبالاة السائد اليوم لدى المسئولين عن رسم سياسات التعليم والتوظيف. أن البطالة ستكون نتاجاً حتمياً لتلك اللامبالاة وكما سينعكس الوضع جله على سياسات التعليم ونوعيته التي ستتدنى بسبب ذلك. خصوصاً وأن الدراسات تؤكد أن سوق العمل العربي يدخله سنوياً حوالي ثلاثة مليون عامل القسم الأكبر منهم سيكونون أعداداً في سجل جيش البطالة الجرار.

أبعاد تأثيرات البطالة على الاقتصاد:

البطالة يمكن وصفها بأنها داء يسري في عروق ودماء اقتصاديات العالم فان أصاب إي اقتصاد في العالم بنسب مرتفعة تتجاوز الـ(٥٪) من مجمل القوى البشرية العاملة في أي مجتمع فانه يمكن القول بأن مراحل وعوارض التراجع قد بدأت بالظهور على جسم الاقتصاد وبتزايد تلك النسبة إلى معدلات أو مستويات أعلى سيخلف آثاراً سيئة على صحة الاقتصاد لذلك البلد من دون أدنى شك. الأمر الذي يتطلب من الساسة والمفكرين الاقتصاديين الوقوف عند تلك الظواهر من اجل دراستها وتحليل أسبابها

لكي يتم اختيار العلاج والترياق الشافي. ويمكن القول دائماً أن الوقاية خير من العلاج وأنها أكثر اقتصادية من العلاج بحد ذاته الأمر الذي يدفع الجميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة إلى اليقظة والانتباه إلى أي خلل أو انحراف في مسيرة التنمية الاقتصادية.

إن سلامة الوضع الاقتصادي هو انعكاس طبيعي لسلامة بقية القطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى أي بعبارة أخرى إن سلامة الوضع الاقتصادي يعكس مدى التكامل والتناغم الحاصل ما بين المكونات الأساسية لأي مجتمع على وجه البسيطة مثل المكون الاجتماعي والمكون السياسي والمكون الاقتصادي. ولهذا علينا أن ندق ناقوس الخطر عندما نلحظ أن مؤشرات البطالة آخذه بإتجاه تصاعدي وعلينا أن نجمع ونستحث الهمم لمعالجة مثل تلك الازمات. ولكي نفهم مدى خطورة البطالة ارتأينا أن نورد تأثيرات البطالة على الأعمدة والمكونات الرئيسية لأي مجتمع سواءاً كان متقدماً أم نامياً. ولهذا الغرض فإننا سوف نتناول تلك الآثار وفق السياق التالي:[١]

أولاً: البعد الاقتصادي:

أن النهوض الاقتصادي لا يتأتى عن معجزة إلا إنه يتأتى عن تطبيق سياسات اقتصادية سليمة. وعليه يجب أن تكون الحكومة راعية ليس للناس أنفسهم ولكن للأحوال التي تسمح للأشخاص والمنتجين والتجار والعمال ورجال الأعمال والمدخرين والمستهلكين من متابعة ما يصبون إليه من أهداف بسلام. فإذا ما فعلت الحكومة ذلك وليس أكثر من ذلك فسوف يصبح الناس قادرين على العناية بأنفسهم أفضل كثيراً مما يمكن للحكومة أن تفعل.وللبطالة تأثيرات اقتصادية واجتماعية عديدة **حيث تؤدي البطالة إلى الظواهر التالية:**[٢]

١ وليد ناجي الحيالي، مصدر سبق ذكره، ص ص ٤٠ – ٥٤ (بتصرف) .

٢ المصدر نفسه، ص ص ٤١ – ٤٣ (بتصرف) .

١. البطالة تؤدّي إلى انتقاد الأمن الاقتصادي حيث يفقد العامل دخله وربّما الوحيد، ممّا يعرضّه لآلام الفقر والحرمان هو وأسرته.
٢. تسبب البطالة معاناة اجتماعيّة وعائليّة ونفسيّة بسبب الحرمان وتدني مستويات الدخل.
٣. تدفع البطالة الأفراد إلى تعاطي الخمور والمخدّرات وتصيبه بالاكتئاب والاغتراب الداخلي.
٤. تدفع البطالة الأفراد إلى ممارسة العنف والجريمة والتطرّف.
٥. تؤدّي البطالة إلى إهدار في قيمة العمل البشري وخسارة البلد للناتج القومي.
٦. تؤدّي البطالة إلى زيادة العجز في الموازنة العامّة بسبب مدفوعات الحكومة للعاطلين (صندوق دعم البطالة إن وُجد).
٧. تؤدّي البطالة إلى خفض في مستويات الأجور الحقيقيّة.
٨. تؤدي البطالة إلى انخفاض في إجمالي التكوين الرأسمالي والناتج المحلي وهذا ما يؤدي بمرور الزمن إلى انخفاض نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.
٩. تؤدّي البطالة إلى شلّ الحياة في بعض القطّاعات الإنتاجية بسبب لجوء العمّال أحياناً إلى الإضرابات والمظاهرات.(الحالة العربية الآن تونس، الجزائر، مصر، موريتانيا،الأردن، السودان،وغيرها من الدول العربية ٢٠١١م).
١٠. تؤدي البطالة إلى دفع العديد من الكفاءات العلمية وشريحة وأسعه من المتعلمين إلى الهجرة الخارجية بحثاً عن مصادر دخل جديدة لتحسين قدرتهم المعيشية ولتلبية طموحاتهم الشخصية التي يتعذر تحقيقها في مجتمعاتهم التي تعج بأعداد العاطلين عن العمل. حيث ساعدت البطالة على جعل الهجرة والسفر إلى الخارج حلماً يراود أذهان الكثير من الشباب. كما يقدر الخبراء أن ما تجنيه الولايات المتحدة من جراء هجرة الأدمغة إليها بنصف ما تقدمه من قروض

ومساعدات للدول النامية وبريطانيا ٥٦ ٪ أما كندا فان العائد الذي تجنيه يعادل ثلاثة أضعاف ما تقدمه من مساعدات للعالم الثالث.

١١. تؤدي البطالة إلى خلق اختلالات كبيرة في مفهوم المواطنة والارتباط بالوطن حيث يسود الفهم الخاطئ (إذا لم يكن الوطن قادراً على إعالتي أو حمايتي فلماذا انتمي إليه).

ثانياً: البعد الاجتماعي:

تعتبر البطالة من الأمراض الاجتماعية التي يواجهها المجتمع لما يترتب على تلك الظاهرة من آثار اجتماعية سيئة، تتمثل في أمراض وشرور اجتماعية ومشاكل عائلية قد تؤدي إلى تفكك المجتمع الذي تنتشر فيه وتستفحل ويؤدي إلى انقسام هذا المجتمع وتشوه القيم الأخلاقية والاجتماعية فيه. حيث تمثل البطالة إن قدر لها الانتشار بشكل واسع بين صفوف الفئات العمرية القادرة على العطاء والتي تملك مخزوناً من الطاقة الإنتاجية خطراً حقيقياً على صحة المجتمع الأمر الذي يعيق أي مجتمع متخلف الى أن ينموا ويرتقي إلى مصاف المجتمعات المتقدمة فنياً وعلمياً واقتصادياً وكما أن لهذا الداء آثاراً تدميرية سايكلوجية (نفسية) على صحة المجتمع وعافيته وبكل قطاعاته المتنوعة حيث تفيد الإحصاءات العلمية أن للبطالة آثارها السيئة على الصحة النفسية والجسدية وأن نسبة كبيرة من العاطلين عن العمل تعتريهم جملة من الخصائص السايكلوجية التي **نتوقف عند البعض منها:**[1]

١. يفتقد العاطلون عن العمل إلى تقدير الذات ويشعرون بالفشل.

٢. يستشري فيهم الإحساس بانخفاض قيمتهم وأهميتهم الاجتماعية وأنهم أقل من أقرانهم الذين يزاولون أعمالاً وأنشطة إنتاجية.

٣. وقد وُجِد أن نسبة كبيرة منهم يسيطر عليها الملل وأن يقظتهم العقلية والجسمية منخفضة.

---

١ - المصدر نفسه، ص ص ٤٦ – ٥٠ (بتصرف).

٤. أن البطالة تعيق عملية النمو النفسي بالنسبة للشباب الذين ما زالوا في مرحلة النمو والنضوج العقلي.

٥. أن البطالة تولد عند الفرد شعوراً بالنقص بالإضافة إلى أنه يورث الأمراض الاجتماعية الخطيرة كالرذيلة والسرقة والنصب والاحتيال.

٦. كما وأن الفرد العاطل عن العمل يشعر بالفراغ وعدم تقدير المجتمع له فتنشأ لديه العدوانية والإحباط وكما أن البطالة تحرم المجتمع من الاستفادة من طاقة أبنائه حيث أن الأسر التي يفقد فيها الزوج وظيفته فإن التأثير يمتد بدوره إلى الزوجة وبقية أفراد الأسرة سلباً مما ينعكس بدوره على العلاقة الأسرية ومعاملة الأبناء داخل أهم مكون من مكونات المجتمع العام.

وتؤكد الأبحاث والدراسات التي أُنجزت في هذا الشأن على نتائج خطيرة فيما يتعلق بخصوص تفشي ظواهر اجتماعية سلبية بشكل عام بين قطاعات كبيرة ومختلفة من أبناء المجتمع وهو تأخر سن الزواج والنتيجة هي ارتفاع متوسط سن الزواج وإدراك الشباب بأنه ليس لديه أمل في الزواج فنشأت مأساة أخرى وهي وجود حاجة قائمة لم يتم إشباعها فكان البحث عن وسائل أخرى للتفريغ والإشباع فكان انتشار (الزواج العرفي) كمخدر وكمخرج ذاتي التكوين (كرد فعل عكسي) لعدم القدرة على الزواج الشرعي وكغطاء للعلاقات المحرمة البعيدة عن القيم والأخلاق. إن البطالة تؤثر في مدى إيمان الأفراد وقناعتهم بشرعية الامتثال للأنظمة والمبادئ والقواعد السلوكية المألوفة في المجتمع وبذلك فإن البطالة لا يقتصر تأثيرها على تعزيز الدافعية والاستعداد للانحراف وإنما تعمل أيضاً على إيجاد فئة من المجتمع تشعر بالحرية في الانحراف ووفقاً لهذه القناعة والإيمان فإن انتهاك الأنظمة والمعايير السلوكية العامة أو تجاوزها لا يُعد عملاً خطأ أو محظوراً في نظرهم لأنهم ليسوا ملزمين بقبولها أو الامتثال لها.

لذا فأن الفقر والبطالة يؤديان إلى حالة من شعور الرفض والعداء تجاه المجتمع وعدم الإيمان بشرعية أنظمته والامتثال لها مما يؤدي إلى الانحراف والسلوك الإجرامي وبخاصة فيما يتعلق بجرائم الاعتداء على النفس. لذا فإن ضعف الضوابط الأسرية وتأثير القيم العامة الذي ينتج من ارتفاع نسبة البطالة في المجتمع يؤدي إلى ضعف الاستعداد والقابلية للامتثال والتكيف مع الأنظمة والضوابط الاجتماعية وهذا الوضع يكون سبباً رئيساً في زيادة نسبة الجريمة، وبخاصة جرائم الاعتداء على الأملاك (السرقة، النشل، وسرقة السيارات)، التي يصعب في الغالب السيطرة عليها من قبل المؤسسات المعنية بالضبط الإداري (الأجهزة الأمنية).

تؤدي حالة البطالة لدى الأفراد إلى التعرض لكثير من مظاهر عدم التوافق النفسي والاجتماعي إضافة إلى أن كثيراً من العاطلين عن العمل يتصفون بحالات من الاضطرابات النفسية والشخصية. فمثلاً يتسم كثير من العاطلين بعدم السعادة وعدم الرضا والشعور بالعجز وعدم الكفاءة مما يؤدي إلى اعتلال في الصحة النفسية لديهم. إضافة إلى أن العاطلين عن العمل يتعرضون للضغوط النفسية أكثر من غيرهم بسبب معاناتهم من الضائقة المالية، التي تنتج من جراء البطالة.

وقد أُعدت دراسات وأبحاث وتجارب في هذا الخصوص كالدراسة التي قام بها كل من (Waters & Moore) حيث أكدت على وجود علاقة بين البطالة وحالة التوتر النفسي عند الفرد وذلك من خلال مقارنة الحالة النفسية بين الأفراد العاطلين والعاملين إذ دلت نتائج الدراسة على أن حالة التوتر النفسي ترتفع بشكل ملحوظ لدى العاطلين عن العمل مقارنة بالعاملين. وتجدر الإشارة إلى أن الوظائف السيكولوجية لدى الأفراد (Psychological Functions) تؤدي دوراً أساسياً في الحفاظ على التوازن والاستقرار النفسي حيث ترتبط هذه الوظائف بحالة العمل والتعطل عند الفرد.

ثالثاً: البعد السياسي:

إن الوضع السياسي والأمني يلعب أيضاً دوراً كبيراً في تغيير معدلات البطالة بشكل عام حيث نشهد أن الدول التي يكون فيها النظام السياسي نظاماً مستقراً ويتمتع بنوع من الأمن والهدوء ولا تحكمه أمزجة فردية أو أحزاب أحادية المنهج والتكوين ويتمتع بقدر معقول من التعددية الحزبية التي تمارس دور الرقيب على مُجمل السياسات المحلية والقرارات التي تخص أمن وسلامة واقتصاد المجتمع ككل. في مثل هكذا نظام سياسي تعددي قائم على أساس الكفاءة والعدل والشفافية سنجد حتماً أن معدلات البطالة تشهد انخفاضات وانحدارات ملحوظة بل على العكس فإننا قد نلحظ نشاطاً ملحوظاً في ارتفاع معدلات العمالة والتوظيف في القطاعات الإنتاجية المختلفة كقطاعات الصناعة والزراعة والسياحة والتعليم والصحة والبيئة وما الى ذلك.

فأكثرية علماء الاجتماع يعتبرون البطالة والفقر سببان رئيسيان في زيادة العنف الاجتماعي بمختلف أشكاله وطرقه ومؤشران على نهج السياسة التسلطية التي تمارسها الدولة وقيادتها السياسية. إلا أن البطالة باعتبارها تصيب الفئات الكادحة والفقيرة أكثر من غيرها.ففي ظل وضع كهذا وتفاقم أعداد البطالة وزيادة الضغوط النفسية على المواطن الكادح البسيط فإننا لا نتوقع أي مظهراً من مظاهر النزاهة والشفافية بل على العكس فإننا نجد أن شبح البطالة قد ألقى بظلاله الكئيب على قطاعات واسعة من المجتمع بحيث تنجم عن تلك البطالة وعدم الاستقرار الأمني **المظاهر التالية:**[1]

١. انتشار واتساع دائرة الفساد المالي والإداري.
٢. تفشي المحسوبية والتزلف والتملق للمسئولين وأصحاب القرارات.
٣. تفكك أواصر اجتماعية كانت فيما مضى من أهم وابرز صفات ومكونات المجتمع بحكم الفتن والعوز والفاقة.

---

١ - المصدر نفسه، ص ص ٥٠ – ٥٤ (بتصرف) .

٤. انخفاض مستوى التعليم كماً ونوعاً.
٥. تزايد ظاهرة عمالة الأطفال وهجرة المقاعد الدراسية مبكراً كنتيجة طبيعية لتدني الحياة المعيشية وانتشار الفقر.
٦. تدني مستوى الخدمات والوعي الصحي نتيجة الى انعدام الأمن والاستقرار السياسي.

طرق معالجة البطالة:

بات من المؤكد أن البطالة داء خطير إذا أصاب اقتصاد أي بلد فانه حتماً سوف يصيبه في مقتل فيما لو غض الطرف عنه وتباطأت وتعثرت جهود الحد من انتشاره ومعالجته بشكل علمي مدروس. وليس من المنطقي والعدل أن تلقي تبعات وتكاليف المعالجة على قطاع ما بعينه دون بقية القطاعات الأخرى حيث انه كما هو معروف في علم الاقتصاد إن جميع القطاعات المنتجة للسلع والخدمات بشقيها العام والخاص ترتبط بمصير مشترك تؤثر وتتأثر فيما بينها. وعليه فان طرق معالجة البطالة تتقاسمها جميع القطاعات دون استثناء لان الجميع تقع عليه واجبات والتزامات كما لهم من حقوق.

إن مشكلة البطالة هي من اخطر المشكلات التي تواجه اقتصاديات العالم النامي عموماً واقتصاديات البلدان العربية خصوصاً نظراً لما لها من آثار سلبية خطيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والأمنية معاً فعلى المستوى الاقتصادي تفقد الأمة عنصراً هاماً من عناصر التنمية ألا وهو عنصر الموارد البشرية وذلك سواءً من خلال تعطيل قدراتهم نتيجة البطالة أو من خلال هجرتهم إلى الخارج أما على المستوى الاجتماعي فان البطالة توفر الأرض الخصبة لنمو المشكلات الاجتماعية وجرائم العنف والسرقة والقتل والاغتصاب والانتحار. وفيما يلي أهم التوصيات التي من شانها أن

تجعل من عملية مكافحة البطالة أمراً ممكناً فيما لو خلصت النية وتوفرت القابلية على التضحية من اجل الجميع دون التركيز على المنافع والعوائد الخاصة **ومنها**:[1]

١. يقوم علاج مختلف صنوف البطالة على إيجاد فرص عمل كافية يوظف فيها العاملون قدراتهم لأقصى حد بما يحقق كفاءة إنتاجية عالية ومتزايدة من ناحية ويوفر كسباً مرتفعاً ومتنامياً يكفل إشباع الحاجات الأساسية للناس في المجتمع وارتقاء مستوى الرفاه البشرى مع الزمن من ناحية أخرى.

٢. يتعين الارتقاء بنوعية رأس المال البشرى من خلال الاستثمار المكثف في التعليم والتدريب المستمرين وفى الرعاية الصحية مع إيلاء عناية خاصة للمستضعفين الفقراء والنساء حتى يتأهل الأفراد في سوق العمل لفرص العمل الأفضل. وهذه مهمة تاريخية ليس لها إلا الدولة وعلى حد وفائها بهذه المهمة سيتحدد مدى خدمتها لغاية التقدم.

٣. و حيث لا يُتوقع أن يتمكن رأس المال الكبير من خلق فرص العمل الكافية لمواجهة تحدى البطالة نظراً لتركيزه على الأنشطة الاقتصادية كثيفة رأس المال وخفيفة العمالة فيتعين توفير البنية المؤسسية المواتية لقيام المشروعات الصغيرة بدور مهم في خلق فرص العمل مع تخليق تضافر فعال بين المشروعات الصغيرة وقطاع الأعمال الحديث. ويطلب تحقيق ذلك الهدف، تمكين عموم الناس خاصة الفقراء من الأصول الإنتاجية بالإضافة إلى رأس المال البشرى. ويأتي على رأس القائمة الائتمان بشروط ميسرة والأرض والماء في المناطق الريفية حيث يعيش أكثر الفقراء. كذلك يتعين توفير البيئة القانونية والإدارية لتسهيل قيام المشروعات الصغيرة ورعايتها حيث تتسم هذه المشروعات بالضعف وارتفاع احتمال الفشل. ويمثل ذلك التوجه - إن قام - تحولاً جذرياً في بيئة الاستثمار الحالية التي توفر الحوافز كل الحوافز لرأس المال الكبير بينما تترك المستثمر الصغير

---

١ المصدر نفسه، ص ص ٥٥ – ٥٩ (بتصرف) .

قليل الحيلة بالتعريف يرزح تحت ثقل أقسى العوائق التمويلية والإدارية والتسويقية.

٤. وقد تتطلب مكافحة البطالة - خاصة في البداية - توفير فرص عمل من خلال الإنفاق الحكومي على مشروعات البنية الأساسية مما يحقق غرضاً **مزدوجاً**:

أ. تشغيل مكسب للفقراء.

ب. تحسين البنية الأساسية والتي هي بحاجة لتطوير ضخم ومستدام.

٥. ويتضح من التوجهات الموصى بها ضخامة العبء الملقى على الدولة ولن يقوم به طرف آخر مما يثير مفارقة قوية بين الحد من دور الدولة في سياق إعادة الهيكلة الرأسمالية في إطار سياسات التكيف الهيكلي من ناحية وبين مهام الدولة في حفز التنمية المولدة لفرص العمل الكافية لمكافحة فعالة للفقر من ناحية أخرى. وفى النهاية فإن بلوغ التوجهات الإستراتيجية السابقة غاياتها في مكافحة البطالة يتطلب تغييرات مؤسسية بعيدة المدى في البنية الاقتصادية والسياسية **تتمثل في**:

أ) زيادة كفاءة سوق العمل في سياق تدعيم تنافسية الأسواق عامة وضبط نشاطها في إطار من سيادة القانون التامة.

ب) استقلال للقضاء استقلال غير منقوص.

ج) إصلاح الخدمة الحكومية وإقامة نظم فعالة للضمان الاجتماعي.

د) إصلاح نظم الحكم لتصبح معبرة عن الناس بشفافية ومسئولة أمامهم.

ه) تمكين وتقوية مؤسسات المجتمع المدني الجماهيرية بحق حتى يصبح لعموم الناس وللفقراء خاصة صوت مسموع في الشأن العام.

و) دعم وتشجيع القطاع الخاص المحلي ليأخذ دوره في المشاركة في تقليل نسب البطالة عن طريق مساهمته في خلق فرص عمل تتناسب وقدراته.

ز) التوسع في برامج التدريب وإعادة التدريب والتأهيل للقوى البشرية العاملة وتلك التي تقف في طابور البحث عن فرصة للعمل.

ح)الارتقاء بمستوى التعليم والصحة والإسكان والرعاية الاجتماعية من خلال الاستثمارات الموجهة والمدروسة باتجاه البنية التحتية.

ط) إصدار القوانين الخاصة بجذب الاستثمار الأجنبي مع مراعاة تحديد سبل ووسائل الاستثمار الأجنبي بحيث لا تؤدي إلى نتائج ضارة وسلبية على الاقتصاد حيث أن رأس المال الأجنبي لا يهتم إلا بتحسين مستويات عوائده الربحية سواءً عن طريق الاستفادة من الامتيازات الممنوحة له أو من خلال مساهماته في تهريب رؤوس الأموال إلى الخارج دون إعادة استثمارها من جديد في اقتصاد الدولة المضيفة. فضلا عن دور رأس المال الأجنبي الذي يعمل وفق أجندته التي تكفل له حماية عوائده المتحققة فضلاً عن سياساته التشغيلية من خلال استخدام العمالة الخارجية التي تتسم بالكفاءة المتطورة والابتعاد عن استخدام العمالة المحلية إلا في حدود العمل الغير ماهر الأمر الذي يضعف من إمكانية استفادة العمالة المحلية من تطوير إمكانياتها.

ي) العمل على وضع قاعدة معلومات حديثة للقوى العاملة تشتمل على التصنيفات والتفريعات الأساسية، وذلك نظراً لأهميتها في تسهيل عملية البحث العلمي، ولدعم دقة نتائجه في تمثيل الواقع ووصفه وتقييمه.

ك) نظراً لارتفاع نسبة تمثيل المرأة في التركيبة السكانية ومحدودية خيارات العمل المتاحة لها في الوقت الراهن يتعين إتاحة الفرصة أمامها بشكل أكبر للإسهام في قوة العمل وذلك من خلال توسيع مجالات نطاق عمل المرأة وتنويعها وعدم حصرها في مهن محددة.

ل)إتخاذ الإجراءات المناسبة لتسهيل حركة انتقال الأيدي العاملة من مهنة إلى أخرى، وإزالة ما يعترض هذه الحركة من صعوبات تتعلق باعتبارات اجتماعية أو نفسية معينة أو إدارية، و تحقيق نمو متوازن في نسب العمالة

الوطنية في جميع المناطق بإتباع سياسة مناسبة لتوطين الصناعة وفق ظروف كل منطقة.

م) إتخاذ الإجراءات والوسائل لزيادة عائد الصادرات و تجنب التقلبات العنيفة في هذا العائد و تشجيع الاستعانة برأس المال الأجنبي ووضع التسهيلات المناسبة له حتى لا تتعرض سياسات العمالة إلى صعوبات تؤدي إلى فشلها نتيجة اختلال في ميزان المدفوعات في الدولة.

ن)وأخيراً فان مستوى حجم الاستثمارات و بالتالي مدى سرعة التغلب على البطالة أو مدى امتصاص العاطلين يتوقف على مدى كفاية رأس المال اللازم لحجم الاستثمارات المطلوبة و اتخاذ الوسائل الكفيلة بتقييد الاستهلاك وإعادة توزيعه بحيث تتجه كل زيادة ممكنة من الناتج القومي إلى الاستثمار، و في مقدمة هذه الوسائل إتباع سياسة مالية فعالة و سياسة هادفة للأجور وسياسة إدارية حازمة.

مكافحة البطالة إذاً، كما ألمحنا سابقاً ليست شأناً قطاعياً خاصاً بل هو هم مجتمعي شامل.والواقع أن هذا هو حال كل القضايا المهمة فقد صار الحل الجذري الشامل حتمياً إن أُريد حل ناجع على الإطلاق.

الفصل الحادي والعشرون

أخلاقيات العمل والفساد الإداري

Business Ethics and Administrative Corruption

- ☒ تمــهيد.
- ☒ أنواع أخلاقيات العمل.
- ☒ تعريف الفساد الإداري.
- ☒ أنواع الفساد الإداري.
- ☒ أسباب الفساد وآثاره.
- ☒ للفساد فوائد للمستفيدين منه.
- ☒ وسائل مكافحة الفساد الإداري.
- ☒ أخلاقيات العمل و الفساد الإداري.
- ☒ آليات تحسين الاعتبارات الأخلاقية في العمل.

تمهيد

إن أخلاقيات الوظيفة العامة تتشابه إلى حد كبير من المعايير والقيم التي تركز عليها مع أخلاقيات الإدارة في شركات الإعمال فالنزاهة والأمانة والامتثال للقانون وغيرها هي مبادئ أخلاقية ضرورية في المؤسسات الحكومية كما هي ضرورية في شركات الإعمال . إن مرونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ضرورة في المؤسسات الحكومية ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في حقل الإدارة العامة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بل بتقدم الخدمة العامة على الخدمة الذاتية، وهذا هو جوهر الصراع بين الفرد ومبررات قيامه للفساد حيث إن المواجهة الحقيقية للفساد لا تكون بين القواعد والنظم والإجراءات إنما ما يكمن في النفوس والاتجاهات والضمائر. إذاً ما ينبغي التأكيد عليه هو اعتماد الحصانة والاستقامة والرقابة الذاتية في مواجهة الفساد والتي عادة ما تغير من القيم والمعتقدات بعيداً عن حسابات الربح والخسارة وهذا ما يتفق مع النموذج الياباني الذي يؤكد على العوامل الناعمة (القيم والمبادئ والاتجاهات)، أي نقل مركز التأثير في مواجه الفساد من الجوانب الخارجية الفعلية إلى الجوانب الداخلية الذاتية الناعمة – النوعية والمعيارية – إذاً لا مناص من البعد الإنساني وان المؤسسة بدون التزام نفساني حي شبيه بالفرد الخالي من الروح.

أنواع أخلاقيات العمل:

عادة ما تقسم الأخلاقيات إلى نوعين هما: أخلاقيات الداخل وأخلاقيات الخارج، النوع الأول يبرز في نطاق المنشأة والثاني هو الأخلاقيات التي تسود في التعامل مع العملاء والمنشآت الأخرى والموردين والجهات الحكومية.

فيما يتعلق بالأخلاق الداخلية فإن المدير ينبغي أن يكون أميناً مع نفسه حيث أن أكبر رصيد للفرد هو شخصيته، كما ينبغي أن يكون أميناً وواضحاً مع الآخرين وأن يتعامل معهم بنفس الطريقة التي يجب أن يتعاملوا بها معه. إن العدالة والإنصاف في التعامل مع الزملاء والمرؤوسين واجبة والمبدأ الأخلاقي الصحيح يوجب على المرء ألا يميز بين العاملين بإعطاء امتيازات خاصة للبعض على سبيل المحاباة أو الاستلطاف أو أية أسباب أخرى غير ذات علاقة بالعمل والأداء، كذلك فان على المرء أن يحرص على سرية المعلومات التي تصله بحكم موقعه وأن لا يكشف عنها أو يستخدمها ضد أي من زملاء العمل وأن يراعي بدقة حق مستخدميه في الخصوصية.

أما فيما يختص بالأخلاقيات الخارجية فإن نفس المبادئ والقواعد سالفة الذكر ينبغي إتباعها حيث لا بد من بذل جهود مخلصة في أن لا تضار حقوق الآخرين من خارج المنشأة أو معاملة أي شخص معاملة غير عادلة أو تسبب الأذى له في شخصه أو ممتلكاته. وتحديد ما هو الصواب في الأخلاقيات الخارجية يشكل بعض الصعوبات ولتوضيح ذلك لنأخذ مثلاً رجل أعمال يحاول أن يبرهن تفوق منتجه أو خدمته على منتج آخر أو خدمة منافسة له. السؤال المطروح: على أي أساس أخلاقي يمكن قياس الاختلافات بين المنتجات المتنافسة؟ وأي سلطة تقوم بذلك؟ ولأية أغراض مبتغاه؟ إن الادعاءات المبالغ فيها بالتميز والمقارنات المضللة والتصريحات الخادعة التي تبث من خلال وسائل الإعلام والإعلان تشير إلى سلوك غير أخلاقي إن ممارسات مثل هذه ينتج عنها إفرازات تتعلق بإفساد الأذواق السليمة وتثير تساؤلات عمن هو المستفيد من مثل هذا العمل ولماذا وعلى وجه التحديد هل المدير محق خلقياً في العمل بهذه الممارسات

والترويج لها؟ الخلق الصحيح في الإدارة يتطلب من المدير أن يكون أميناً مع نفسه ومع المجتمع وأن يتعامل بشرف مع الآخرين كما يحب أن يتعامل معه الآخرون.

تعريف الفساد الإداري:

لم يتفق الكتاب والمنظمات المعنية بمكافحة الفساد على تعريف محدد له، فقد عرفه بعضهم بأنه(إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص) [١]، وعرفه آخرون بأنه(إساءة استعمال الأدوار أو الموارد العامة للفائدة الخاصة)[٢]، في حين بعضهم إلى تعريفه بأنه:(استخدام النفوذ العام لتحقيق إرباح او منافع خاصة ويشمل جميع أنواع رشاوى المسئولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين ولكنه يستبعد الرشاوى التي تحدث فيما بين القطاع الخاص)[٣]، وعرفه البنك الدولي في تقرير التنمية الصادر عام ١٩٩٧ بانه (سوء استغلال السلطة العامة من اجل الحصول على مكاسب شخصية)[٤] فقصرت تلك التعاريف الفساد على اساءة استعمال(السلطة العامة) فهي تقصر الفساد على القطاع العام، في حين ان الفساد قد يكون اكثر ظهورا واثرا في القطاع الخاص وفي مؤسسات المجتمع المدني.

لذاعرفت منظمة الشفافية الدولية (الفساد) بانه:(اساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة)[٥] فهو استغلال السلطة الممنوحة سواء كانت في القطاع العام او الخاص لتحقيق مكاسب شخصية، ولا يشترط في المكاسب او المنافع الخاصة التي

---

١ ياسر خالد بركات الوائلي – الفساد الاداي مفهومه واسبابه – مقال متاح على شبكة المعلومات الدولية – www.annabaa.org – مجلة النبأ – العدد ٨٠ كانون الثاني – ٢٠٠٦ .

٢ مايكل جونسون، الفساد / نظرة عامة، مقال متاح على شبكة المعلومات الدولية، موقع يو اس انفو – http:usinfo.state.gov -

٣ د . جاسم محمد الذهبي – الفساد الاداري في العراق وتكلفته الاقتصادية والاجتماعية، مقال متاح على الموقع الالكتروني www.berc-iraq.com .

٤ د . سيف راشد الجابري و د. كامل صكر القيسي – كيف واجه الاسلام الفساد الاداري – ص٢٨ .

٥ منظمة الشفافية الدولية – تقرير الفساد العالمي لعام ٢٠٠٧ .

يلتمسها الفاسد ان تكون لمصلحته الخاصة هو، بل قد تكون لاحد افراد عائلته او لقريب او صديق او لمؤسسة او حزب او منظمة او ملشيا يتعاطف معها..وخرج تعريف اخر عن صيغ التعاريف المذكورة انفا فعرف الفساد بانه: (الخروج عن القواعد الاخلاقية الصحيحة وغياب او تغييب الضوابط التي يجب ان تحكم السلوك، ومخالفة الشروط الموضوعة للعمل وبالتالي ممارسة كل ما يتعارض مع هذه وتلك.) (١).وعندنا فان الفساد هو الانحراف بالسلطة الممنوحة عما قصد من اعطائها لتحقيق مكاسب غير مشروعة.

أنواع الفساد الإداري:

عموماً فان الفساد كمصطلح يغطي مجموعة واسعة من الممارسات السياسية والاقتصادية والادارية المشبوهة والمريبة، ويشمل مساحة واسعة من الاعمال والتصرفات غير الشرعية، فهو ظاهرة معقدة تتشعب اسبابها وتتنوع اثارها، وتشمل انواعا مختلفة من انماط السلوك الشاذة اهمها:-

١. الرشوة.
٢. الاختلاس.
٣. استغلال النفوذ.
٤. الابتزاز. وهو اجبار الاشخاص على دفع مبالغ مالية معينة بالتهديد او العنف والترهيب كاجبار الموظف المسؤول عن استلام مواد متعاقد على توريدها الى دائرته المقاول المورد على دفع مبلغ يفرضه والا عدها غير مطابقة للمواصفات. واجبار الملشيات المقاولين العاملين في مناطق نفوذها على دفع مبالغ او فرض العمال عليه والا منعوه من تنفيذ المقاولة.
٥. هدر المال العام.

---

١ - الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية / لا فساد - كتاب الفساد- ط١ - ٢٠٠٥ - مطابع تكنوبرس - لبنان .

٦. توظيف الاموال العامة لغير ما خصصت له، اما للمصلحة الخاصة او لمصلحة فرد او مؤسسة او حزب او جماعة.
٧. التهرب و المساعدة على التهرب من الضريبة.
٨. الوساطة.
٩. تسريب المعلومات.
١٠. تفضيل ذوي الصلات والقربى في التعيينات في الوظائف.
١١. تفضيل ذوي الصلات والقربى في العقود.
١٢. المزاجية في اصدار القرارات الادارية دون التقيد بالقوانين والانظمة.
١٣. الحصول على نسب مقابل احالة العقود او المناقصات.
١٤. الاهمال الجسيم بما يلحق ضررا جسيما بالاموال العامة.

والكثير من انواع الانشطة الفاسدة الاخرى، ولا يشترط في النشاط لكي يعد (فساداً) ان يكون فعلاً يجرمه القانون، فمن الافعال ما لا تجرمه القوانين ولكنه يعد فساداً متى ما كان نشاطاً يتضمن اساءة في استغلال السلطة الممنوحة لتحقيق مصالح فردية كالرشوة خارج القطاع العام في بعض الدول كالعراق و الاثراء غير المشروع بقانون (من اين لك هذا) الذي لا تجرمه الكثير من القوانين بضمنها القانون العراقي.

ولا يقتصر ظهور الفساد على القطاع العام بل هو قد يكون اكثر ظهورا في القطاع الخاص وفي مؤسسات المجتمع المدني. والفساد في القطاع العام لا يظهر في مفاصل السلطة التنفيذية والسلطة القضائية فقط، بل يمكن ان يظهر في ميدان عمل السلطة التشريعية من خلال تجميد المشاريع لاغراض المساومة مثلاً، او في توزيع المناصب الحكومية على اسس حزبية او طائفية، او على مقياس الولاء بغض النظر عن الجدارة او الكفاءة او الاختصاص. كما قد يظهر بشكل صارخ في المؤسسات المستقلة بضمنها المؤسسات الرقابية او المتخصصة في مكافحة الفساد كفساد المحققين وضباط الشرطة والمفتشين العامين وموظفيهم. وليس هناك علاقة مباشرة بين نظام الحكم والفساد،

فالفساد موجود في دول انظمتها ديكتاتورية كما هو موجود في دول انظمتها ديمقراطية، الا ان الانظمة غير الديمقراطية تعد حاضنة صالحة للفساد اكثر من الانظمة الديمقراطية من الناحية النظرية، لان الاخيرة (أي الانظمة الديمقراطية) تكون في ظلها السلطات متوازية ومستقلة، وتوفر انتخابات حرة ونزيهة وتداول سلمي للسلطة وحرية تعبير وصحافة حرة وقضاء مستقل محايد عادل وكفوء لذا تكون ممارسة الفساد عملية صعبة او خطرة ذات نتائج غير مضمونة.

وقد صنف الفساد الى فساد سياسي وفساد بيروقراطي او اداري، وعرف الفساد السياسي بانه:(اساءة استخدام السلطة العامة (الحكومية) لاهداف غير مشروعة وعادة ما تكون سرية، لتحقيق مكاسب شخصية، واهم اشكاله المحسوبية والرشوة والابتزاز وممارسة النفوذ والاحتيال ومحاباة الاقارب) [١].

وقسم الفساد ايضاً الى فساد صغير وفساد كبير، اما الفساد الكبير فهو الفساد السياسي الذي ينتشر في اعلى دوائر السلطة السياسية حيث يقوم القابضون على القرار السياسي باستعمال سلطتهم ونفوذهم لتوطيد مكانتهم وتعزيز ثرواتهم بتفصيل السياسات والاولويات والتشريعات على قياسهم ولمصلحتهم، وهو اخطر انواع الفساد واكثرها تعقيدا واثرا على المجتمعات والدول واكثرها صعوبة في المعالجة، ولكن عملياته اقل عددا من الفساد الصغير او الاداري، فهي عمليات قليلة قياسا بعلميات الفساد الصغير ولكنها اكبر واكثر اثرا واعظما حجما وثأتيراً.

اما الفساد الصغير او الاداري او البيروقراطي او الفساد المحدود او التافه فهو ممارسة المعاملات الفاسدة في الادارة، وهو قد يأخذ شكل تبادل مبالغ نقدية او منافع ثانوية كدفع الرشى لترويج او تسريع بعض المعاملات وتوظيف الاقارب والاصدقاء في مراكز غير قيادية، وهو فساد اقل خطرا واثرا من الفساد الكبير او السياسي، الا ان عدد عملياته كبير جدا قياسا الى عدد عمليات الفساد الكبير، فقد يقع في اليوم الواحد

١ ويكيبيديا / الموسوعة الحرة – ar.wikipedia.org -

الاف المرات ومن عدد كبير من الموظفين والمواطنين كدفع الرشى في مراكز الشرطة او دوائر التسجيل العقاري او في المحاكم او في دوائر الضريبة او في دوائر الاحوال المدنية اوالجوازات او الرعاية الاجتماعية وغيرها. وبسبب غياب الفصل بين الادارة والسياسة خاصة في البلدان النامية فان تقسيم الفساد الى سياسي او كبير و اداري او صغير يكون غير واضح ونسبي.

واضاف البعض صنفا ثالثا الى الفاسدين السياسي والاداري هو الفساد المالي وقسموه الى قسمين:- ١- فساد محله المال العام. ٢- فساد محله اموال المواطنين.

وفرق البعض بين فساد الموظفين الكبار وفساد الموظفين الصغار، وهو تقسيم قريب الشبه بتقسيم الفساد الى فساد كبير وفساد صغير، ولكنه يختلف عنه في اسس جوهرية، فيكون فساد الموظفين الكبار بمبلغ كبيرة من الاموال العامة وهو يقع غالبا فيما تجريه الدولة من مناقصات او مزايدات، اما فساد الموظفين الصغار فهو غالبا ما يقع بمبالغ صغيرة تؤخذ من اموال المواطنين الخاصة وليس من اموال القطاع العام. ويعد فساد الموظفين الكبار اخطر واكثر اثرا لانه يقع بمبالغ كبيرة وعلى الاموال العامة فيضر بالاقتصاد الوطني ويحد من مستويات التنمية ومن تقديم الخدمات العامة، اما الفساد الموظفين الصغار فهو اقل خطرا على الاقتصاد الوطني والتنمية لانه لا يقع على المال العام بل يؤخذ محله من اموال المواطنين كأخذ الرشوة لانجاز المعاملات او تسريعها وهو غالبا ما يقع بمبالغ بسيطة.

الا ان خطورة فساد الموظفين الصغار تظهر في كثرة عملياته وانتشاره السريع مما يصعب من امكانية معالجته بوسائل الرقابة والملاحقة الجزائية، فلا تنفع في ملاحقته وسائل مكافحة الفساد الفردية الاثر، بل يتعين التوسل بوسائل مكافحة الفساد العامة الاثر لمواجهته، كتوفير شروط النزاهة للموظفين وتبسيط الاجراءات الادارية ومنع الموظفين من الاتصال بالمراجعين وبث ثقافة النزاهة وقيم التدين لدى الموظفين والمواطنين على حد سواء.

واهم الفروقات بين فساد الموظفين الكبار وفساد الموظفين الصغار هو الدافع اليه، اذ يكون الموظف الصغير مدفوعا في ارتكاب عمليات الفساد الصغيرة بسد حاجته وضروريات الحياة له ولعائلته، كدفع اجرة منزله او شراء منزل، اما المظف الكبير فانه يكون غالبا مدفوعا بالرغبة في زيادة ثروته وزيادة نفوذه، لذلك تجد تعاطفا مع فساد الموظفين الصغار وتبريرا له احيانا تحت اسم الهدية والهبة والعطية الاختيارية وغيرها، وبخلافه هناك تشدد كبير مع فساد الموظفين الكبار لعدم قبول الدافع اليه قياسا بدافع الفساد الصغير الذي يعد اكثر شرفا وقبولا.

وفرق اخرون بين الفساد السوقي[1] او المنظم والفساد غير المنظم، ويقوم الفساد المنظم على الاستغلال المنظم للمركز الوظيفي، بان ينظم الفاسدون انفسهم لاتباع سياسة وخطط معينة لاستجلاب عائدات عملياتهم الفاسدة، وهو فساد يمارسه عدد من الموظفين الفاسدين في ظل استرتيجية معينة يتفق عليها صراحة او ضمنا، اما الفساد غير المنظم فهو الفساد الذي يمارسه الموظف منفردا دون اتفاق مع فاسدين اخرين من الموظفين.

أسباب الفساد وآثاره:

للفساد - بانواعه المختلفة - اسباب متشعبة ومتداخلة ومعقدة اهمها:

١. انحلال البناء القيمي وضعف الضوابط الاخلاقية في مؤسسات الدولة والمجتمع عموما مما يؤدي الى تغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة.

١ مؤيد عبد القادر – الفساد هو العدو التالي غير المرئي .. عليكم التهيؤ – مقال منشور في مجلة زهرة نيسان – العدد (١١) / مواجهة تحديات الفساد الاداري في العراق – مركز قنديل للنشر والاعلام – www.qendil.net .

٢. الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي ترحج توجه الناس الى الافراط في الفردية مع تنامي سطوة التأثير المادي على المجتمع [1].

٣. غياب المساءلة بكل او معظم صورها، وهو اما غيابي قانوني أي ان المنظومة القانونية لا تتضمن تنظيما لاليات المساءلة فلا وجود لرقابة دستورية او مساءلة برلمانية ولا وجود لمؤسسات للرقابة الداخلية... وقد تكون المساءلة منظمة قانونا ولها وجود في المنظومة القانونية ولكنها غير فاعلة ولا تؤدي دورها المرجو منها فوجودها كعدمها.

٤. اختزال مفهوم النزاهة والصلاح والاستقامة لدى الانظمة الدكتاتورية والقمعية في الولاء للنظام او الحزب بدلا من القيم المبدئية وقيم المجتمع.

٥. اختلال موازين توزيع الثروة على افراد المجتمع، وغلبة الشعور بالغبن لدى غالبية افراد المجتمع مما يدفع ببعضهم الى ابتداع وسائل التربح والارتشاء واختلاس الاموال العامة كمحاولة فردية او منظمة غير مشروعة لاعادة التوازن المفقود.

٦. عدم كفاءة ونزاهة القيادات الادارية وكبار المسؤولين من وزراء ووكلائهم ومدراء عامين لان اختياريهم يتم على اساس التزكية او الولاء للحزب او الكتلة او الطائفة او على اساس القرابة والصداقة والمحسوبية دون مراعاة لمبدأ التقييم العلمي المبني على الكفاءة والخبرة والنزاهة، واحيانا تصل الحال في مثل تلك المناصب الى بيعها على الراغبين بما يتناسب مع ما يتصور استدراره منها من موارد نتيجة الممارسات غير المشروعة.

---

١ نقل عن مدير المعهد الديمقراطي للتنمية قوله:- (ان نظام صدام يتحمل مسؤولية كبيرة جدا بسبب انه قد فتح شرخا كبيرا في اخلاقية الفرد العراقي فتحول من عنصر يفترض به ان يستأصل الفساد الى عنصر فعال في المساهمة في هذا الفساد الاداري .) نقلا عن جاسم الصغير – الفساد الاداري والاثار السلبية واعاقة بناء الدولة الديمقراطية – مقال منشور على موقع قناة الفيحاء الفضائية .

٧. انعدام الشفافية في مؤسسات القطاع العام ومفاصل القطاع الخاص، والعمل بسرية ومنع المعلومات والاحصائيات من التسرب الى الجمهور او الاعلام او مؤسسات المجتمع المدني.

٨. الرواتب غير المجزية لموظفي القطاع العام مما يلجئهم الى البحث عن مصادر اخرى للدخل، فأن لم يجدوا مصادر مشروعة، اضطروا الى التوسل بالمصادر غير المشروعة سواء اكان محله المال العام او اموال المواطنين.

وللفساد تداعيات مدمرة متشعبة ومتعددة اهمها:

١. زعزعة الاستقرار الاقتصادي. فانشار الفساد في القطاع الخاص يؤدي الى زيادة كلفة العمل او المنتج التجاري من خلال زيادة المدفوعات غير المشروعة، وازدياد النفقات الادارية الناجمة عن التفاوض مع المسؤولين(١).

٢. عرقلة النمو وزيادة الفقر والعجز عن مكافحته، لان مساعدة الفقراء تتطلب تحويل الموارد العامة الى انشطة تصب في اطار تعزيز النمو كالزامية التعليم الابتدائي والرعاية الصحية الاولية، الا ان ذلك لا يناسب السياسيين الباحثين عن اموال الفساد فهم غير قادرين على جمع اموال ضخمة الا من مستويات مرتفعة من الانفاق التي تتيح قدرا اعظم من فرص الفساد كعمليات شراء الاسلحة ومشاريع الاعمار الكبرى لذا لا يحتل الانفاق لمصلحة الفقراء سوى ادنى مرتبة في سلم اولويات بلدان الفساد السياسي.

---

١ - على عكس ذلك يرى البعض ان الفساد يقلل من النفقات الادارية بتجاوز الروتين الاداري، لان المسؤول الفاسد سيتجاوز الكثير من الاجراءات والخطوات اذا ما اعطاه صاحب الشأن ما يريد، وذلك غير صحيح لان الفساد في الحقيقة يدفع المسؤولين الى عرقلة العمل والتأخير فيه وزيادة متطلباته من اجل ارغام الناس على دفع الرشوة كما هو حاصل فعلا في ميدان جوازات السفر في العراق، اذ يتعمد المسؤولون عن اصدار الجوازات الى تأخير العمل ومنعه احيانا من اجل اجبار المواطنين على دفع الرشاوى لاستصدار جوازاتهم .

٣. الحد من تقديم الخدمات، وارتفاع اعباء توفير كمية قليلة من الخدمات العامة، او على الاقل التوزيع غير العادل لها، او تردي نوعيتها، او صعوبة الحصول عليها دون رشوة او توسط.

٤. تقويض الديمقراطية.

٥. زعزعة الثقة بالحكم وبمصداقية الحكومة.

٦. التلاعب وتخطي الاصول القانونية في انجاز المعاملات.

٧. زيادة نسبة البطالة، لضعف الدورة الاقتصادية والانتاج الوطني بسبب هدر الثروة العامة او توزيعها في عمليات الفساد.

٨. هجرة الادمغة والطاقات التي ترفض المشاركة في عمليات الفساد نتيجة محاربتها من الطبقات الفاسدة والمفسدين.

٩. ضعف امكانيات وكفاءة رؤوس الاموال، اذ يمكن لاي كان الحصول على عقود عامة لقاء دفع رشى دون ان يكون لدية الملاءة المالية او القدرة الاستثمارية المناسبة.

١٠.هروب المستثمرون المحليون للاستثمار في الخارج وعزوف الاستثمار الاجنبي عن الاستثمار داخل البلاد، لارتفاع تكلفت الاستثمارات نتيجة دفع الرشى، فهو ضريبة اضافية، اضافة الى انه يساهم في ارتفاع مخاطر الاستثمار ومحاذيره.

١١.لجوء المواطنون الى الاعتماد على الزعماء المحليين لتلبية متطلباتهم وتسيير امورهم عوضا عن اعتمادهم على الحكومة المنخورة بالفساد.

١٢.عدم المساواة بين المواطنين لان بعضهم سيحظى بمعاملة خاصة وتسهيلات معينة لعلاقاتهم الشخصية او لارتباطاتهم الحزبية او الطائفية او القومية وغيرها او لقدرتهم على دفع الرشى، وفي ذلك نوع من انواع انتهاك حقوق الانسان، فالفساد ينتهك حقوق الانسان لحرمانه الفقراء من الوصول الى الخدمات العامة ولحؤوله دون ممارستهم حقوقهم السياسية.

١٣.الحد من المنافسة المشروعة بين اشخاص القطاع الخاص سواء اكانوا اشخاصا طبيعيين او معنويين (كالشركات) لتفضيل من يتعامل مع المفسدين دون منافسة حقيقية او في ظل منافسة صورية.

١٤.تعطيل اسس الاقتصاد الحر المعتمدة على المنافسة في تقديم افضل الخدمات والعروض والاسعار، اذ يصبح هم القطاع الخاص تأمين موارده بطرق غير مشروعة من خلال التعامل مع المفسدين ودفع الرشى.

١٥.تحويل الانتخابات الى وسيلة لوصول الفاسدين الى مراكز السلطة من اجل ضمان حماية اعمالهم الفاسدة وزيادة مدخولاتهم وثرواتهم غير المشروعة

١٦.ترسيخ المفاهيم السلبية مثل الانانية والمصلحة الذاتية.

١٧.الحد من نشاط الفرد وجهده حينما يدرك انهما لا يكونان السبيل لتحقيق الاهداف، في ظل وجود طرق ملتوية سهلة وقصيرة.

١٨.عزوف الدول المانحة عن تقديم المعونات والمساعدات التنموية.

للفساد فوائد للمستفيدين منه:

وقد ذهب البعض الى ان للفساد فوائد للمستفيدين منه اهمها [١]:

١. تسريع الاجراءات الرسمية.

٢. تخطي البيرقراطية الادارية.

٣. تأمين مدخول اضافي للموظفين الذين يعانون من تدني الاجور.

٤. الاقتصاد في الوقت والجهد.

٥. ورغم ان الفساد قد يحقق مآرب المفسد الشخصية الا انه لا يكون الا مقابل ثمن يدفعه، فمن يدفع الرشوة لانجاز او تسريع معاملة فهو يحصل على ذلك نتيجة دفعه مبلغ الرشوة الذي ينبغي ان لا يكون مضطرا الى دفعه لولا الفساد، وعندما يتم تعيين شخص بوظيفة ما بتوسط احدهم فهو قد يكون انما وضع مستقبله

١ الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية / لا فساد – كتاب الفساد – مصدر سابق – ص١٠ .

ومعيشته تحت تصرف مرجع الواسطة، وقد يكون الثمن المدفوع هو ثمن معنوي او مادي او نقدي، الا ان الثمن الاكبر الذي يدفع عن ممارسة الفساد هو ذلك الذي يدفعه المجتمع بكامله، الا وهو انهيار الوطن[1].

وسائل مكافحة الفساد الاداري:

ان الفساد مشكلة بل معضلة شديدة التعقيد، متعددة الجوانب، تتداخل اسبابها وظروف نشوئها ومبررات واسس استمراها ودوامها تداخلا كبيرا، لذا تتطلب مواجهتها اتباع استراتيجيه شاملة متكاملة (سياسية وادارية ومجتمعية ووقائية واقتصادية ثم قانونية عقابية في نهاية المطاف) (٢). لذا لابد من مواجهة الفساد بوسائل متعددة تجابه جوانبه واسبابه وصوره المتعددة ومبررات استمراره، ولابد من التوسل بتلك الطرق المتعددة لمواجهة الفساد في الوقت ذاته.

واهم وسائل مكافحة الفساد:

اولاً: ملاحقة عمليات الفساد جزائياً:

وهي وسيلة من اهم وسائل مكافحة الفساد التي تساهم مساهمة فاعلة اكيدة في الحد منه فيما اذا احسن العمل بها واخذ بالاسباب التي تصلح لتجنب نتائجها السلبية الخطيرة على الوظيفة العامة وحقوق الانسان. وهي تعتمد بشكل اساس على تجريم القوانين بعض اهم صور الفساد، وملاحقة مرتكبيها بواسطة المحققين تحت اشراف قضاة التحقيق، وتقديمهم للمحاكم لمعاقبتهم بالعقوبات التي تحددها القوانين، وهي في فلسفتها في مكافحة الفساد تقوم على الردع العام، فحيث يستحيل اكتشاف كل عمليات الفساد، وحيث يستحيل زج جميع مرتكبي افعال الفساد في السجون، وحينما يتعذر جمع الادلة الكافية لملاحقة جميع عمليات الفساد، الا ان معاقبة بعض المفسدين،

---

١ الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية / لا فساد – كتيب الفساد – ٢٠٠٥ – مصدر سابق – ص١٤ .

٢ د . سليمان عبد المنعم – ظاهرة الفساد / دراسة في مدى مواءمة التشريعات العربية لاحكام اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد . ص١٧ .

واكتشاف بعض قضايا الفساد يحقق الردع العام، لذا فان هذه الوسيلة تحقق هدفها حينما تتمكن السلطات التحقيقية من بث هاجس الرقابة الكفوءة وهاجس احتمال كشف الفساد لدى كل من يفكر فيه سواء في القطاع العام او في القطاع الخاص، فذلك رادع مهم يقلل من عمليات الفساد، ولو كان مستحيلاً فضح كل عملياته وملاحقتها جزائياً. **وتعتمد فاعلية هذه الوسيلة على:**

أ) استيعاب النصوص العقابية الوطنية تجريم اكبر قدر ممكن من صور الفساد سواء اكان اداريا او سياسيا، الا ان التشريعات على الاغلب لا تضم كل صور الفساد، بل تغفل الكثير من الصورة المهمة منها، فرغم تصديق العراق على اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد لعام ٢٠٠٣ الا ان قانونه لا يجرم الرشوة في اطار القطاع الخاص التي تدعو التفاقية المذكورة الى تجريمها، ولا يجرم الاثراء غير المشروع او ما يعرف بـ (من اين لك هذا....؟) والتي تدعو الاتفاقية المذكورة ايضاً الى تجريمها.

ب) كفاءة المحققين القائمين بملاحقة جرائم الفساد وقدرتهم على جمع الادلة بما يكفي لادانتهم من قبل المحاكم حين احالتهم اليها، وفي العراق يودع التحقيق في قضايا الفساد الى ضباط الشرطة التابعين لوزارة الداخلية والى محققي هيئة النزاهة والى المحققين التابعين لمجلس القضاء، وهؤلاء على الاغلب اما غير كفوئين أو فاسدين.

ج) كفاءة القضاء واستقلاليته وحياده ومنع التأثير عليه او التدخل في اعماله.

د) عدم تدخل السلطات الاخرى كالتنفيذية او التشريعية في اعمال الملاحقة الجزائية للمفسدين مهما كانت مبررات التدخل واسبابه، سواء اكان التدخل بالتأثير على القضاء او على المحققين او على رؤسائهم الاداريين.

الا ان من الخطأ الكبير الظن بان هذة الوسيلة (الملاحقة الجزائية والتحقيقة للمفسدين) هي الوسيلة الوحيدة اللازمة لاجتثاث الفساد او حتى للحد منه او التقليل

من اثاره بشكل مقبول ومفيد، لان هذه الوسيلة في مكافحة الفساد لن يكون بامكانها ان تساهم في ذلك الا بنسبة تقل عن ١٠ ٪ اذا بالغنا في تقييمها، لاسباب كثيرة، منها عدم كفاءة القائمين عليها، ولان الرقم الاسود في جرائم الفساد هو اكبر بكثير من الرقم الابيض، فجرائم الفساد التي تظل في طي الكتمان اكثر بكثير من الجرائم التي تكتشف حتى في الدول التي تمتلك قدرات تحقيقية وقضائية كفوءة، فما حال كشف الفساد في دول تكون الجهات القضائية والتحقيقية فيها اقل كفاءة وخبرة من المفسدين، بل قد تكون احيانا فاسدة اكثر منهم...؟

ولهذة الوسيلة (المعالجة الجزائية للفساد) نتائج جانبية سلبية عميقة، فهي سلاح ذو حدين، اذ ان المبالغة بها، وايداعها الى محققين غير كفوئين، والتشهير بالمتهمين قبل حكم المحاكم عليهم بالادانة بالتهم التي نسبت اليهم، وعدم احترام النص القانوني، الذي يجعل التحقيق سريا (١)، والتشهير بالموظفين في وسائل الاعلام تحت غطاء مكافحة الفساد، يؤدي الى فقدان الشعب ثقته بالوظيفه العامة والقطاع العام، كما تؤدي الى فقدان الموظف العام ثقته بنفسه، حينما يستقر لدية الشعور بانه معرضة للملاحقة التحقيقية بسبب وبدون سبب، فيبدأ بالحرص قبل اي شئ على حماية نفسه في كل قراراته واعماله ولو ادى ذلك الى اهدار وضياع المال العام، فلو اعلن عن مناقصة

١ نصت المادة (٥٧) من قانون اصول المحاكمات الجزائية رقم ٢٣ لسنة ١٩٧١: (أ- للمتهم وللمشتكي وللمدعي بالحق المدني وللمؤول مدنيا عن فعل المتهم ووكلائهم ان يحضروا اجراءات التحقيق . وللقاضي او المحقق ان يمنع ايا منهم من الحضور اذا اقتضى الامر ذلك لاسباب يدونها في المحضر على ان يبيح لهم الاطلاع على التحقيق بمجرد زوال هذه الضرورة ولا يجوز لهم الكلام الا اذا اذن لهم، واذا لم يأذن وجب تدوين ذلك في المحضر . ب- لاي ممن تقدم ذكرهم ان يطلب على نفقته صورا من الاوراق والافادات الا اذا رأى القاضي ان اعطاءها يؤثر على سير التحقيق او سريته .ج- لا يجوز لغير من تقدم ذكرهم حضور التحقيق الا اذا اذن القاضي بذلك .) فالنص صريح على ان التحقيق في العراق يعد سريا على غير اطراف القضية الجزائية، فلا يحق لغير اطراف القضية وقاضي التحقيق والمحقق حضور التحقيق او الاطلاع عليه الا استثناءا وباذن من قاضي التحقيق حصرا .

انشاء مجاري صرف صحي، ووجد الموظف المختص بان الشركات التي قدمت عروضا بعطاءات واطئة لن تنفذ المشروع الا بطريق خاطئة لان قدراتها العلمية والعملية لا تنهض بها لتنفيذ المشروع بشكل سليم، وانه يتوجب ان يحيل المناقصة للشركات التي يقدر الموظف المختص بانها قادرة على تنفيذ المشروع بما يتلائم مع الاصول رغم ان عطاءاتها عالية، ولكنها متناسبة مع حقيقة تنفيذ المشروع تنفيذا علميا صحيحا، فانه - مع توقع ملاحقته تحقيقيا من جهات غير كفوءة وغير مختصة بميدان عمله- فانه سيحيل المناقصة الى الشركة التي قدمت اوطأ العطاءات، رغم انها موقن بان المشروع سينفذ بطريقة قد لا تسعفه للاستمرار بالعمل الا لاسابيع او لاشهر قليلة، لحماية نفسه من الملاحقة التحقيقية، ولو كان يعلم قطعا، ان ذلك سيهدر المال العام، ويؤدي الى تضرر المناطق التي سينفذ فيها المشروع.

وهذه صورة بسيطة من مئات الصور التي انتجتها سياسة الملاحقة التحقيقية الخاطئة للفساد، والتي لم يقصد منها مكافحة الفساد بقدر ما كانت للدعاية واعطاء صورة غير حقيقية كاذبة للعامة وللرأي العام ليس الا ، فان الثابت ان اهم اسباب اعادة المبالغ المرصودة في موازنة الدولة نهاية الاعوام ٢٠٠٥ و٢٠٠٦ لعدم انفاقها من قبل الوزارات والمؤسسات العامة كان هو خوف بعض الوزراء والمسؤولين من الملاحقة الجزائية والخوف من اتهامهم بالفساد وسرقة تلك الاموال، فيما لو بادروا الى انفاقها لتقديم الخدمات والحاجات التي رصت لها، لذا فضلوا تجنب انفاقها واعادتها نهاية العام لتجنب احتمال اتهامهم والتشهير بهم. وبدأت صور ابشع من الفساد تظهر تحت غطاء مكافحة الفساد من اظهرها انتهاك حقوق الانسان، واهدار حكم القانون، والاخلال بسيادته، والتدخل في اعمال القضاء، والمساس باستقلاله، واستغلال الجهات التحقيقية غير النزيهة وغير الكفوءة التي فقدت استقلالها وحيادها في تصفية الخصوم السياسيين بحجة مكافحة الفساد تحت دفع الجهات السياسية المناوئة.

وعلى العموم فان للجانب التحقيقي (الجزائي) في مكافحة الفساد اثرا لا ينكر واهمية كبيرة، لكن يتوجب - فيما يتعلق به - اصلاح الهيئات التي تضطلع بدور مكافحة الفساد بواسطته، من خلال جعلها جهات فاعلة لا جهات مخيفة، ومنعها من التدخل في اعمال واختصاصات وصلاحيات المهنيين والفنيين، وضمان استقلالها من خلال حسن اختيار القائمين عليها في كفائتهم وحيادهم ونزاهتهم، والحيلولة بينها وبين التدخل في اعمال الموظفين المهنيين بواسطة محققين، او موظفين قليلي الخبرة، والتجربة، بحيث لا يفرق بين المخالفة البسيطة القانونية او الادارية او المالية، وبين المخالفة الانضباطية، وبين الجريمة التي يعاقب عليها قانون العقوبات، والزامها بمراعاة حقوق الاخرين وسمعتهم حين محاولتها الاعلان عن المعلومات المتعلقة بالفساد، للتخفيف من النتائج السلبية لهذه الوسيلة الخطرة.

والاعتماد على فلسفة تقوم ان تكون تلك الوسيلة قد حققت ما مطلوب منها في مكافحة الفساد حينما تتمكن الجهات القائمة عليها من بث تصور وجود الرقابة الفاعلة والمسآلة، وامكانية كشف عمليات الفساد وملاحقة مرتكبيها، ولو لم تتمكن من كشف جميع عمليات الفساد، او ملاحقة جميع مرتكبيه، لان ذلك امر مستحيل، ولان القصد من تلك الوسيلة ليس بالانتقام من الفاسدين بقدر ما يقصد منها ردع اعمال الفساد والحد منها، لذا يتوجب العمل في ميدان مكافحة الفساد **بهذه الوسيلة على الاسس الاتية:-**

١. ان يكون هدف هذه الوسيلة هو الردع العام للحد من عمليات الفساد، وان لا يكون هدفها الانتقام من المفسدين، او بث الرعب والخوف من تجبر وتحكم وتعسف الجهات العاملة في هذا الميدان، أي ان تكون الجهات التحقيقية قادرة على ارهاب الفاسدين فقط، وان يكون الموظف النزيه في مأمن من ملاحقتها فلا يتهرب من مسؤلياته واداء واجباته، وبخلافه فان الفساد الذي تجلبه سيكون اكبر من الفساد الذي تحد منه.

٢. ان تقف السلطات التحقيقية عن حدود مهامها القانونية، وتمتنع عن التدخل والتأثير في اعمال وقرارات الموظفين المختصين، أي ان تكون مهمة المحقق لاحقه لقرارات واعمال الموظف المختص، فاذا وجد فيها مخالفة ترقى لمستوى الجريمة كان له حق ملاحقته عنها، اما اذا لم يجد في تلك الاعمال (الواقعة في الماضي) ما يعد جريمة فلا حق له في التعرض له باي حال من الاحوال، ولا يحق له التدخل في توجيهه او ان يفرض عليه اتخاذ قرارات او توجهات معينة، كما حصل في تداخلات هيئة النزاهة في الكثير من اختصاصات وعمل الوزارات رغم عدم اختصاصها فيما تتدخل فيه، والقول بخلاف ذلك يصنع دكتاتورية جديدة شبيه بدكتاتورية ديوان الرئاسة في زمن حكم الطاغية صدام.

٣. ان تحترم السلطات التحقيقة في اعمالها حقوق الانسان وحكم القانون وسيادته، وان لا يكون شعار مكافحة الفساد مبررا لانتهاك حقوق الانسان ومخالفة القوانين والتشهير بالاشخاص بلا حكم بات بالادانة، خلافا للقاعدة الدستورية القاضية بان المتهم برئ حتى تثبت ادانته بحكم قضائي بات، لان ما تجلبه تلك الانتهاكات من مساوئ واضرار وفساد هو اعظم مما تحققه تلك الاعمال من اثر في مكافحة الفساد.

وتبدو اهمية هذه الوسيلة من وسائل مكافحة الفساد في انها تصلح - في النجاح في استعمالها – الى الحد من كل انواع الفساد سواء اكان فساد صغير او فساد كبير بواسطة الردع العام وفرض حس الرقابة والمسآلة لدى موظفي القطاع العام، الا انها من الناحية العملية لا تحقق اغراضها الا بحصر جهود القائمين عليها في ملاحقة الفساد الكبير، فهي لا تصلح الا في ملاحقة الفساد الكبير لانها في حالة التركيز على ملاحقة الفساد الصغير فان الجهود فيها ستضيع في دعاوى تافة صغيرة لا تحقق اغراض هذه الوسيلة العامة في نشر الاحساس بوجود الرقابة والردع العام، فلن يكون مجديا زج الف مفوض شرطة او الف موظف في التسجيل العقاري او في دوائر الضريبة في السجن

لتعاطيهم الرشوة مثلا، كما ان عمليات الفساد الصغير عددها ضخم جدا الى حد انها لو تمت ملاحقتها جميعا – على فرض امكان ذلك- لزج اكثر من ٩٠٪ من موظفي القطاع العام في السجن، ومع ذلك فان ملاحقة كل تلك العمليات ومرتكبيها مستحيل لان عددها مهول ولان الجهات المعنية بالملاحقات الجزائية لا تمتلك قدرات او امكانيات ملاحقة تلك العمليات الكثيرة التي يصعب كثيرا الحصول على ادلة كافية في قضاياها.

لذا لابد من ان توجه المؤسسات المتخصصة في ملاحقة الفساد جزائيا – كهيئة النزاهة – على ملاحقة الفساد الكبير وترك ملاحقة الفساد الصغير، لان تحقيق أي انجاز في ملاحقة الفساد الكبير يعطي اثرا كبيرا في تحقيق الردع العام والحس بالرقابة في عموم القطاع العام، ولان قضايا الفساد الكبير تكون قضايا كبيرة وبمبالغ كبيرة جدا وهي مؤثرة في الاقتصاد الوطني، لذا يكون التركيز عليها ضرويا وملحا، وهو يحقق للجهات المتخصصة في ملاحقة الفساد هدف مهم هو توجيه جهود محققيها وقدراتها ومواردها في قضايا كبيرة ونافعة ومحصورة لكي لا تتشت في قضايا صغيرة وتافه وغير مؤثرة كالرشاوى البسيطة وتزوير بعض المحررات.

ثانيا: الشفافية:

هي ببساطة العمل في العلن، أي ان تكون كل المرافق والمؤسسات التي تدير الشأن العام شفافة تعكس ما يجري بداخلها، فيجب ان تكون الحقائق معروفة ومتاحة للبحث والمساءلة والنقاش، والشفافية لا تقف ضرورة وجودها على مؤسسات القطاع العام بل يجب ان تكون متوفرة في ما يتعلق بالاحزاب والنقابات ومنظمات المجتمع المدني، وهي خير وسيلة لفضح الممارسات الفاسدة والحد منها سواء اكانت فسادا كبيرا ام فسادا صغيرا، فالفساد عملية تنمو وتزدهر في الظلام، وتحت مبررات السرية والمصالح العليا والامن، والتكتم وحجب المعلومات عن الناس والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني، لذا فخير وسيلة لمكافحة الفساد هي اجبار الفاسد على العمل في الشمس، والزامه بعرض

اعماله واوراقه ووثائقه على اصحاب الحق فيما يتصرف به من اموال (الشعب). وهذا ينبغي ان ينبع من فلسفة تتبناها الدولة بكامل سلطاتها التشريعية والتنفيذية والقضائية ومؤسسات الرقابة تقوم على ان الموظف مهما علا منصبه هو خادم واجير عند ابسط المواطنين، وهو ليس الا وكيل عن كل فرد من افراد الشعب في تصرفه بالشأن العام وبالمال العام، وينبغي بالوكيل ان يلتزم بتقديم حساب عن تصرفه بمال الموكل وان يقدم له وثائقه ومستنداته التي تثبت ذلك، ومن حق الاصيل (الموكل) محاسبته عن سلامة ودقة وكفاءة وجدوى تصرفه بذلك المال، ولا يتسنى للاصيل (الشعب) ذلك الا اذا اتيح له الوقوف على تصرفات الموظف بالمال العام، لذا يتوجب تبني هذه الفلسفة واصدار قانون يجيز لاي مواطن او لاي جهة صحفية او اعلامية ولاي مؤسسة من مؤسسات المجتمع المدني الوصول الى وثائق ومعلومات تصرف الموظفين بالمال العام، وقد صدر في العديد من الدول مثل ذلك القانون منها بعض الدول العربية كالاردن.والشفافية ليست هدفا في حد ذاتها وانما هي وسيلة من وسائل مكافحة الفساد **وهي تؤدي هذا الدور بطريقين:**

- **بطريق مباشر:** حينما تكون مانعا مباشرا من تورط الموظف بعمليات الفساد، لانه يعمل في بيئة مكشوفة، لا تشجع على الفساد، فلا تغري بممارسة الفساد الا بيئة من السرية والتكتم والعمل في الخفاء وفي ظل حماية الاسوار العالية. كما انها تكون دافعا للموظف - خاصة القيادي - من اجل تحقيق منجازات حقيقة في اعماله، فهي تحثه على ذلك لانه سوف يكون ملزما بتقديم تقريرا الى الشعب والاعلام عما حققه في مؤسسته وان اعماله وانجازاته سوف تكون محل بحث ونقد وملاحظة وتحليلات لاحصاءاته وظروف عمل دائرته تحت قيادته.
- **بطريق غير مباشر:** بالمساعدة في عملية المحاسبة والمساءلة والرقابة، فعندما تتاح المعلومات على نطاق اوسع تكون هناك فرصة لرقابة ومساءلة اكبر، فتعطي الشفافية احساس بوجود رقابة دائمة لا يمكن تحديد مصدرها ووقت اثارتها.

لذلك فان الشفافية والفساد مفهومان متعارضان بينهما علاقة عكسية فكلما زادت الشفافية في المجتمع وفي كل المجالات وعلى كافة الاصعدة كلما ارتفعت امكانية محاربة الفساد والحد منه والسيطرة على اثاره المدمرة [1]، لان الفساد لا ينمو ويؤتي ثماره السامة الا خلف الستر وفي الخفاء و في اجواء الغموض وعدم الوضوح.

والجهات الادارية العراقية هي اكثر مؤسسات العالم سرية وتحكم وتكبر على المواطن العادي واقلها شفافية وخضوع للمساءلة، فهي لا زالت تعمل خلف الاسوار العالية، ولا يمر ببال موظفيها وقيادتها يوما انها معنية بتقديم حسابها الى الشعب، بل انها تعمل وتتعامل مع المواطن وكأنها متفضلة عليه، ولا يمكن ان يتجرأ مواطن على طلب احصاءات او وثائق من اية جهة مهما قل مقدارها، وهذا الوضع كان بعض ثمرات تجبر وطغيان المؤسسات الحكومية في زمن حكم حزب البعث المقيت. وقد تسربت هذه السياسة الى المؤسسات التي شكلت بعد سقوط النظام الدكتاتوري الصدامي عام ٢٠٠٣ رغم ان بعضها من مهماته واهم واجباته فرض الشفافية في القطاع العام وعموم المجتمع كهيئة النزاهة، ورغم ان قوانينها تنص على وجوب تقديم تقارير عن اعمالها تتاح للجمهور، ولكنها حرصت على منع تسرب أي معلومات عن اعمالها الى الصحافة او الجمهور، اما لوجود خلل كبير فيها، او من اجل منع الدارسين والمتخصصين من بحث وضعها وتشخيص فشل جهودها. فلابد من قلب هذه المعادلة ليس في اخلاقيات الموظف والقطاع العام فقط بل في اخلاقيات وثقافة المواطن العادي ونظرته الى الموظف العام والمؤسسات العامة، ويجب التشدد في التشريعات بالزام المؤسسات العامة بالشفافية والاعلان عن اعمالها واحصائياتها وانجازاتها وتصرفاتها في المال العام، وتقديم تقارير شهرية وسنوية او فصلية واتاحتها الى الجمهور والصحافة.

---

١ د . جاسم محمد الذهبي – الفساد الاداري في العراق / تكلفته الاقتصادية والاجتماعية – مصدر سابق – ص٣ .

ثالثا: وضع الرجال المناسب في المكان المناسب:

فكما ان:(الناس على دين ملوكهم) فان (الموظفين على دين رؤسائهم) فيما يتعلق بالفساد والنزاهة، ولا يمكن ان يقبل من السلطة التنفيذية ان تأتي برؤساء فاسدين ومفسدين ثم تطلب من الجهات الرقابية والمعنية بمكافحة الفساد محاسبتهم ومنعهم من القيام باعمال الفساد وتحقيق مكاسب غير مشروعة باستغلال سلطاتهم العامة. فيتوجب اختيار الموظفين وقياداتهم المباشرة على اسس سليمة بما يضمن وضع الشخص المناسب الكفوء النزيه ذو الخبرة والجدية والقدرة القيادية على رأس المؤسسات والدوائر.

وتعد هذه الوسيلة اهم وسائل السلطة التنفيذية في محاربة الفساد والحد منه، فليس انجع من محاربة الفساد في دائرة فاسدة من وضع رجل نزيه كفوء حريص على رأسها، فالقيادة المباشرة النزيهة هي اقدر سلطة على الضرب على ايدي المفسدين في اية مؤسسة او دائرة، لان الرئيس المباشر هو الاقرب الى مفردات العمل، والاقدر على تقييم مرؤوسيه ومعرفة حقائقهم من جميع الجهات، وهو قادر على تغيير اليات العمل واسسه، ويكون غالبا على معرفة تامة بموظفيه ونزاهتهم وقدراتهم وحدود ثقافتهم وحاجاتهم اكثر من اية جهة اخرى سواء كانت ادارية رئاسية او رقابية او تحقيقية. ولكن لا يكفي في تطبيق هذه الالية لمكافحة الفساد اختيار النزيهين، اذ ان النزاهة لا تكفي، بل **يتوجب ان يتوفر في الرجل المناسب متطلبات اهمها:-**

١. الكفاءة العملية العالية:- ولا يكفي في ذلك حمل الرجل شهادة علمية ولو عالية، فكم من اميين او انصاف المتعلمين يحملون شهادات الدكتوراه، الا ان العبرة اضافة الى الشهادة بالكفاءة العلمية الشخصية، وذلك امر ليس من الصعب تمييزه عند اصحاب الشهادات.

٢. التخصص:- أي ان يكون الرجل من اصحاب الاختصاص في ميدان الوظيفة التي يراد تعيينه في منصب قيادي فيها، فلا يقبل ان يعين الاطباء كمفتشين

عموميين ولو في وزارة الصحة، او تعيين مهندس الكيمياء مديرا للري، او تعيين خريج الكليات البحرية مديرا للتعليم.

٣. الخبرة العملية:- فلا تكفي الشهادة مهما علت ولا التخصص في تولي المناصب القيادية بل لابد ان يكون الرجل المرشح لمنصب قيادي ذي خبرة عملية وتطبيقة عميقة في ميدان عمله، ليكون خبيرا في اسرار وخفايا عمله ومؤسسته، والا فانه سيكون العوبة صغيرة في يد اصحاب الخبرة العملية في دائرته.

٤. الحرص والجدية.

٥. الشجاعة.

٦. اضافة الى النزاهة ليكون فعلا رجلا مناسبا لمكان مناسب.

وتبدو اهمية هذه الآلية في مكافحة الفساد بانها تصلح لملاحقة المفسدين عن طريق رؤسائهم المباشرين اذا احسن اختيارهم فعلا، وهي وسيلة ناجعة في مكافحة الفساد الكبير مثلما هي ناجعة في مكافحة الفساد الصغير. الا ان اعتماد تلك الآلية معقدة وصعبة تحتاج الى ارادة سياسية وكفاءة ادارية واشخاص قادرين على العمل بنزاهة وحرص وجدية على مستوى جميع مفاصل الدولة وهو امر يصعب تحقيقه في فترة قصيرة، لذا فان هذه الوسيلة لا تكون قادرة على ان تؤتي اكلها الا بعد فترة طويلة اذا تم اعتمادها – بجدية كافية - من القيادات التنفيذية العليا في البلاد، واقرت السلطات التشريعية الاصول القانونية لها، واليات العمل بها وفرضتها بقوانين عملية جدية وواضحة.

وعلى العموم فان افضل وسيلة لتطبيق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب في حدود مقبولة هو حصر التعيينات في مجلس الخدمة العام بعد اعادة تشكليه وفقا

لنص المادة (١٠٧) من الدستور [1]، على ان يتم ذلك على اسس قانونية محكمة تأخذ بالاسس والمتطلبات التي ذكرناها انفا، وباليات محكمة تضمن توفر المنافسة المنصفة العادلة على اسس الكفاءة والجدارة والتخصص والخبرة والحرص والجدية والشجاعة. ففي الكويت ادى الغاء تعيين الموظفين من جانب الوزراء وحصر جميع التوظيفات في الدولة في عملية شفافة يشرف عليها مجلس الخدمة المدنية مركزيا الى التخفيف من محاباة الاقارب والمحسوبية في التوظيف الى حد كبير وفتح الباب اما تكافؤ الفرص والمزيد من الاعتماد على الجداره في التوظيف[2].

رابعا: تقليص دور القطاع العام:

ان كبر حجم القطاع العام وتعدد اعماله ووظائفه يؤدي فيما يتعلق بمكافحة الفساد الى:

١. تعذر ايجاد رقابة فعالة على اعماله وجميع مفاصلة مهما كبر حجم مؤسسات الرقابة بالنظر لضخامة مؤسسات القطاع العام.
٢. يتطلب ضبطه ومراقبته والاشراف عليه نفقات واموال مبالغ بها جدا.
٣. يتوسع حجم مؤسسات الرقابة مع توسع حجم القطاع العام مما يؤدي الى الترهل وما يتبعه من زيادة مبالغ بها في النفقات.

ولان القطاع العام هو في حقيقته قطاع فاسد، انتاجه وفائدته محدودة، فهو يستنزف خزينة الدولة في مشاريع معظمها خاسر، محتكرا ومعوقا للعديد من الاستثمارات والمبادرات الخاصة الضرورية مسببا بشكل مباشر في افقار المواطن وتخلفه واحباطه، وخسائره مزمنة ومتراكمة لدى الاغلبية الساحقة من المشاريع الحكومية

---

١ نصت المادة (١٠٧) من دستور جمهورية العراق لعام ٢٠٠٥:- (يؤسس مجلس يسمى مجلس الخدمة المدنية العامة الاتحادي، يتولى تنظيم شؤون الوظيفة العامة الاتحادية، بما فيها التعيين والترقية وينظم تكوينه واختصاصاته بقانون .)

٢ منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد – دليل البرلماني العربي لضبط الفساد – مصدر سابق – ص٦٧ و٦٨ .

والصناعية والخدمية [1]، لذا يتوجب تقليصه وحصر وظائفه في اضيق الحدود، وايداع كل ما يمكن القطاع الخاص القيام به اليه، ومنع القطاع العام من العمل الا في الميادين التي يعجز القطاع الخاص عن القيام بها، لان تقليص القطاع العام يقلل من عمليات الفساد، ويسهل عملية مراقبته والاشراف عليه وضبط الفساد فيه. **ويتوصل الى تحقيق هدف هذه الوسيلة من خلال العديد من الوسائل منها:**

- **الخصخصة**: وذلك بالحد من انشاء المؤسسات العامة الجديدة من خلال ايداع تطبيقات القوانين الجديدة الى المؤسسات القائمة ما دام ذلك ممكنا، كايداع تطبيق قانون حل نزاعات الملكية الى المحاكم دونما حاجة لانشاء هيئة دعاوى الملكية، او ايداع واجبات مؤسسة السجناء او مؤسسة الشهداء الى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. من خلال وسائل القضاء على الترهل في المؤسسات العامة من خلال وسائل متعددة منها التشجيع على التقاعد وتقليل سن التقاعد ومنع التمديد الا تحت اسس وضوابط مشددة، ومنح رواتب تقاعدية مجزية وغيرها.

خامسا: توفير شروط النزاهة قبل مطالبة الموظف بها:

ونقصد بها تهيئة ظروف مناسبة للموظف للعيش عيشة كريمة مع عائلته، ويتم هذا بالشكل الاساس بضمان راتب مجزي، وحل ازمة السكن، وتوفير ضمان صحي واجتماعي، فلا يمكن ان تدعو الموظف لان يكون نزيها وهو لا يتلقى راتبا يكفيه وعائلته للعيش عيشة كريمة. وكان الامام علي (ع) سباقا في الاشارة الى هذه الوسيلة من وسائل ضمان النزاهة في الوسط القضائي برسالته المشهورة الى مالك الاشتر بقوله: (ثم اختر للحكم من الناس افضل رعيتك... ثم اكثر تعاهد قضائه، وافسح له في البذل، فلا يزيل علته وتقل معه حاجته الى الناس، واعطه من المنزلة كما لا يطمع غيره من خاصتك، ليأمن اغتيال الرجال له عندك). فيتوجب ان تقر الدولة لموظفيها

---

١ فارس الشهابي - الاصلاح الاداري لا يتم الا بالتغيير الجذري للفكر والاهداف والقوانين / القطاع العام من منظور الليبرالية الاقتصادية – مقال متاح على الموقع الالكتروني www.mafhoum.com .

رواتب مجزية في ضوء الظروف الاقتصادية واسعار السوق وسعر الصرف، فان ذلك هو الخطوة الاولى التي يقبل بعدها ملاحقة الموظف ومطالبته بالنزاهة، فاقرار ذلك يكون عونا للموظف النزيه ليصمد على نزاهته، ويكون دعوة للمفسد من الموظفين للعودة عن فساده، فينتزع منه مبرر في الاستمرار بطلب الرشوة واكل مال الناس بالباطل، كما انه ينتزع تعاطف الناس مع مبررات واسباب الفساد الصغير، فيدفعهم ذلك الى محاربته. **وفي هذا الميدان يتوجب اخذ امرين مهمين بنظر الاعتبار:**

١. ان يكون راتب كل الموظفين مجزيا حقيقة، وافضل وسيلة لتحقيق ذلك هو ان تتبنى السلطة التشريعية قانون يأخذ بنظرية الاجر الاجتماعي في تحديد رواتب الموظفين، وتقوم تلك النظرية على اساس ان يكون اقل راتب لاصغر موظف في الدولة هو مبلغ يكفي لاعاشة عائلة متوسطة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية في البلد عيشة كريمة، تقوم بتقديره لجنة من الاقتصاديين والقانونيين والخبراء، ثم تتدرج رواتب باقي موظفي الدولة صعودا بنسب معينة على حسب المسؤوليات والخبرة.

٢. ان يراعى في مقادير الرواتب ان لا تكون بينها فروقات مبالغ بها، لان ذلك يؤدي الى الشعور بالغبن والاقصاء الاجتماعي، كما يؤدي الى تركيز الاموال والثروة بيد فئات معينة من الشعب، ويوحي للموظفين في الدرجات الدنيا من السلم الاداري بغمط حقوقهم، وان لهم حقا في اختلاس وسرقة الاموال العامة لسد الفرق المبالغ به في مقادير الرواتب مع غيرهم من الموظفين في اعلى السلم.

٣. ربط مقدار راتب الموظف بالمهارة والخبرة والمسؤولية.

ورغم الاهمية الكبيرة لوسيلة توفير شروط النزاهة في مكافحة الفساد الا انها لا تكون ناجعة ومؤثرة الا في مكافحة فساد الموظفين الصغار الذي يندفعون الى ارتكاب عمليات الفساد تحت ضغط الحاجة لتوفير متطلباتهم اليومية وحاجاتهم الاساسية، الا انها لا تكون مؤثرة في حالات فساد الموظفين الكبار لان هؤلاء لا يندفعون الى ارتكاب

عمليات الفساد تحت ضغط الحاجة بل يندفعون الى ذلك للرغبة في زيادة ثرواتهم فلا ينفع معهم زيادة رواتبهم مهما كانت الزيادة كبيرة.

سابعا: اشاعة ثقافة النزاهة:-

ويتعين ان تكون بثلاثة اتجاهات رئيسية:-

١. بث المدركات الاخلاقية والثقافية والحضارية بين عموم المواطنين.

٢. تنمية المنظومة القيمية الدينية في المجتمعات.

٣. زيادة الوعي بمخاطر الفساد.

ويتم ذلك من خلال المؤسسات التربوية والمجتمع المدني واجهزة الاعلام ورجال الدين والمفكرين والمصلحين ممن يمكن الاستعانة بهم في برنامج منظم مدروس.وقد كانت هذه الوسيلة موضع اهتمام مميز في قانون هيئة النزاهة الملحق بالامر ٥٥ لسنة ٢٠٠٤ حيث ذكرها الامر والقانون في ستة مواضع منه، فهي اهم وسائل هيئة النزاهة لمكافحة الفساد[١]، وقد نص القانون على ايداع هذه الوسيلة الى مديريتين من مديريات الهيئة الثمانية هي مديرية التعليم والعلاقات العامة ومديرية العلاقات مع المنظمات غير الحكومية اذ ان واجب المديرية الاولى[٢] هو تثقيف موظفي الدولة والجمهور حول

---

١ نص القسم (٣) من قانون هيئة النزاهة الملحق بالامر ٥٥ لسنة ٢٠٠٤:- (يتم بموجب هذا القانون النظامي انشاء المفوضية المعنية بالنزاهة العامة كجهاز حكومي منفصل ومستقل يتولى تنفيذ وتطبيق هذا القانون النظامي . وتقوم المفوضية بذلك عن طريق التحقيق في القضايا .... وعن طريق تنمية ثقافة في الحكومة وفي القطاع الخاص تقدر النزاهة الشخصية واخلاقيات الخدمة العامة والخضوع للمحاسبة عبر البرامج العامة للتوعية ...)

٢نصت الفقرة (٨) من القسم (٥) من قانون هيئة النزاهة:- (يساعد مدير التعليم والعلاقات العامة رئيس المفوضية على القيام بالمهام المفروضة على المفوضية بموجب القسم الفرعي (٤ / ٩) من هذا القانون النظامي، ويتولى تثقيف المسؤولين العموميين وموظفي الحكومة والجمهور حول المبادئ الاخلاقية للخدمة العامة وقواعد السلوك والاجراءات المطبقة على موظفي الحكومة بخصوص الكشف عن المصالح المالية، ويعمل مع وزارة التعليم ومع المسؤولين العاملين في مؤسسات التعليم

المبادئ الاخلاقية للخدمة العامة وقواعد السلوك وان يعمل مع وزارة التعليم ومع المسؤولين في مؤسسات التعليم الرسمية الاخرى لتطوير منهاجا وطنيا للمدارس بغية تعزيز السلوك الاخلاقي، واعطاه القانون صلاحية القيام بدراسات وتدريبات وحملات اعلامية ومؤتمرات وندوات والاستعانة بمستشارين لمواجهة الفساد بهذه الوسيلة.

اما دائرة العلاقات مع المنظمات غير الحكومية[1] فان واجبها هو تعزيز ثقافة السلوك الاخلاقي في القطاعين العام والخاص عن طريق تطوير ونشر المواد والتدريب والاتصال بالجمهور عبر وسائل الاعلام من خلال التعاون مع المنظمات غير الحكومية. الا ان هيئة النزاهة لم تحرك ساكنا في هذه الوسيلة ولم تقدم تلك المديريتين أي نتاج يذكر بشأن ملاحقة الفساد بالتثقف ونشر الوعي واعادة بناء ضمير الانسان، ولم تتمكن من اصدار المنهاج الذي يجب ان يدرس في المدارس عن النزاهة، وتحولت مديرية العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الى دائرة مخابراتيه تلاحق المنظمات غير الحكومية بدلا من ان تتعاون معها لنشر الوعي بين الناس.

وان اهمية هذه الوسيلة تبدو في انها وسيلة تصلح لمواجهة ومكافحة جميع اشكال الفساد سواء اكان صغيرا ام كبيرا، وهي اذا نجحت فلا تتوقف اثارها على منع الفساد بل اجتثاثه نهائيا لدى المجتمعات التي تبث فيها روح النزاهة، الا انها رغم اهميتها

الرسمية الاخرى على تطوير منهاجا وطنيا للمدارس بغية تعزيز السلوك الاخلاقي في مجال الخدمة العامة، وله ان يقوم بدراسات او باعداد التدريب او الحملات الاعلامية او المؤتمرات او الندوات او ما يشابه ذلك من نشاط اخر لتعزيز نشاط التعليم والعلاقات العامة، وله كذلك ان يعين المستشارين تعزيزا لهذا النشاط .

١ نصت الفقرة (٩) من القسم (٥) من قانون هيئة النزاهة:- (يعمل مدير العلاقات مع المنظمات غير الحكومية مع تلك المنظمات غير الحكومية من اجل تعزيز ثقافة السلوك الاخلاقي في القطاعين العام والخاص ويقوم بذلك عن طريق تطوير ونشر المواد وادارة برامج التدريب وممارسة نشاط الاتصال بالجمهور عبر اجهزة الاعلام، ويقوم كذلك باعمال اخرى تعزيزا لهذا النشاط .) .

البالغة تعد وسيلة بطيئة ولا تصلح للمعالجة العالجة للفساد، بل هي وسيلة لا تأتي ثمارها الا على المدى البعيد.

سابعاً: التشريعات:

وهذه الوسيلة تعد اهم وسائل مكافحة الفساد على الاطلاق، لان التشريع هو الاساس الذي تبى عليه كل مفاصل ووسائل مكافحة الفساد الاخرى فالشفافية لا يمكن اقرارها والعمل بها الا بقوانين وتشريعات تنظمها وتفرضها، وضمان ظروف النزاهة للموظف كالرواتب المجزية لا تنهض بها الا القوانين، وتقليص دور القطاع العام هو مشروع لا يقوم به مجلس النواب بتشريعات تنظمه وتحدد مداه، وانشاء المؤسسات الفاعلة في الحد من الفساد والقضاء على بعض صوره لا يقع الا بتشريع، وعلى العموم **لابد من ان تتبنى السلطة التشريعية الاسس التالية في حدود موضوع مواجهة الفساد:**

١) العمل على اصدار تشريعات محكمة وواضحة تسد مخارج الفساد ومداخله، وتلك تتطلب القيام بدراسات لبعض اهم صور الفساد المتفشية وايجاد الحلول لها وترجمتها بقوانين مثل ان تدرس ظاهرة الرشوة والمحسوبية والوساطة في التعيينات وايجاد الحل التشريعي لها وهو ليس الا اعادة تشكيل مجلس الخدمة العامة وحصر التعيينات به بطرق ووسائل تنافسيه شبيه بطرق الامتحانات العامة في الجامعات وهذا ما نص عليه الدستور الدائم لعام ٢٠٠٥، او دراسة اليات احالة المناقصات العامة ومقارنتها بما هو عليه الحال في دول العالم المتحضرة وترجمتها الى قانون محكم النصوص ومحدد المسؤوليات، او دراسة الرشوة والابتزاز في دوائر الضريبة والتسجيل العقاري والكتاب العدول والجوازات وحل امرها وامر غيرها من مظاهر الرشوة في مؤسسات انجاز المعاملات البسيطة باقرار قانون يلزم السلطة التنفيذية باعتماد الية تمنع الموظف من الاتصال المباشر بالمراجع كل ما كان ذلك ممكنا.

٢) تبنى استرتيجية تشريعية واضحة فيما يتعلق بكل وسائل الفساد التي يتصور تحقيقها نتائج مهمة في مكافحة الفساد، **ويتم ذلك بطريقين:**

أ) باصدار التشريعات اللازمة لتبني وسائل مكافحة الفساد كتشريع قانون حق الوصول الى المعلومات وفرض الشفافية او اقرار قانون لعمل لجنة المشتريات في مؤسسات الدولة التي لا زالت تعمل بلا قانون تفصيلي يحدد اليات اعمالها واجراءاتها سوى بتعليمات ونصوص مبهمة وغير واضحة ولا محددة، او باقرار قانون يتبنى سلم شفاف وعادل ومنصف لرواتب الموظفين لعموم الدولة دون ان يتميز ايا منهم باي زيادات خارج ذلك السلم بضمنهم اعضاء البرلمان واعضاء مجلس الرئاسة ورئيس الجمهورية ورئيس الوزراء والوزراء وغيرهم .

ب) تبني وسائل مكافحة الفساد كسياسة عامة في كل التشريعات كفرض الشفافية على كل مؤسسات الدولة في كل النظام القانوني العراقي دون استثناء، ووضع اسس الالتزام بها.

٣) اصدار القوانين اللازمة لتجريم كل صور الفساد خاصة منها ما دعت الى تجريمة اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد لعام ٢٠٠٣، ووضع جزاءات صارمة وعقوبات رادعة لمرتكبي جرائم الفساد عموما.

٤) اعتماد استرتيجية تمنع وتحد من النصوص التي تعطي حصانات قانونية من الملاحقة الجزائية لمرتكبي جرائم الفساد مهما كانت مناصبهم او طبيعة اعمالهم. والغاء جميع النصوص التي تعطي اية حصانات لاية جهة من ملاحقة القضاء. ويتوجب تجنب اقرار حصانة الاباحة(١) في ملاحقة مرتكبي جرائم الفساد مطلقا،

---

١ من حصانات الاباحة ما نصت عليه المادة (٦٣ / ثانيا – أ) من الدستور:- (يتمتع عضو مجلس النواب بالحصانة عما يدلي به من اراء في اثناء دورة الانعقاد ولا يتعرض للمقاضاة امام المحاكم بشأن ذلك) . فلو كان ما يدلي به عضو مجلس النواب يعد جريمة بموجب القانون العراقي فلا يجوز ملاحقته عنه مطلقا أي ان الحصانة هنا تجعل الجريمة فعلا مباحا، بخلاف حصانة منع القبض او

حصانة الاباحة هي الحصانة التي تجعل فعل الشخص فعلا مباحا رغبه انه جريمة في القوانين، اما حصانة منع القبض الا بأذن انها يجب حصرها في اضيق نطاق ومنع اقرارها في القوانين الا لفئات محدودة جدا تتطلب طبيعة وظائفهم ذلك وينحصر الامر في الحقيقة بالقضاة واعضاء البرلمان فقط.

والاهمية البالغة لهذه الوسيلة تظهر في نجاعتها من جهة انها تخلق الحلول التي تجدها مناسبة، وتفرضها بصوت اعلى سلطة في البلاد، كما انها وسيلة تصلح لمعالجة كل انواع الفساد سواء اكان من الفساد الكبير والصغير، بخلاف غيرها من الوسائل التي قد لا تصلح الا لمكافحة احد النوعين دون الاخر كما هو حال زيادة رواتب الموظفين فلا تصلح الا لمكافحة الفساد الصغير، كما انها تختلف عن الوسائل الاخرى التي تصلح لمكافحة الفساد الكبير والصغير في انها تضع الحلول بقواعد عامة مجردة ملزمة وليس بقواعد او حلول فردية تفصيلية كما هو حال الملاحقة الجزائية والتحقيقية.

ثامناً: تفعيل المساءلة:

ولا نقصد بالمساءلة هنا الملاحقة الجزائية والتحقيقة لمرتكبي قضايا الفساد فقط، بل يقصد به كل انواع المساءلة الاخرى بضمنها الملاحقات الجزائية، وهي ملاحقت تصلح لان تشكل الاساس الذي يجب ان تبنى عليه استراتيجيات محاربة الفساد فمن دون حكومة مسؤولة تصبح الاوجه الاخرى من المساءلة والشفافية والمراقبة عديمة الفاعلية الى حد كبير، وجوهر هذا الامر هو حكم القانون وفصل السلطات ومؤسسات التمثيل الفعلي. واذا لم يكن هناك دستور متطور قوي وفعال تحترمه وتحميه محكمة دستورية قوية سيستمر الحاكم في عد نفسه فوق القانون، لذا يتعين على بالبلدان التي

منع اتخاذ الاجراءات فيضل الفعل مع وجودها جريمة ولكن الحصانة تمنع اتخاذ بعض الاجراءات بشأن ملاحقة المحصن عنه كمنع القاء القبض على على عضو مجلس النواب الا بعد رفع الحصانة عنه في الجرائم من غير الجرائم المشهودة .

يكون فيها حكم القانون وفصل السلطات والمؤسسات التمثيلية ضعيفة ان تبدأ في استراتيجيات مكافحة الفساد باجراء اصلاحات في هذه النواحي الاساسية من النظام السياسي للدولة [١].

والمساءلة هي وضع كل من يتولى منصب امام مسؤولياته وايجاد نظم لمراقبة ادائه وبخاصة في حال التقصير في الاداء او التخلف عن الاداء، وعرفها برنامج الامم المتحدة الانمائي على انها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لاصحاب المصلحة حول سبل استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم والاخذ بالانتقادات التي توجه اليهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل او عدم الكفاءة او عن الخداع او الغش [٢].

فيجب ان يخضع كل من يتولى منصباً في الدولة لعملية مساءلة من قبل الجهات التي قامت بتعيينه او اختياره اما خلال فترة توليه المنصب لتقويم عمله والضغط عليه لتحسين ادائه وتصويبه، واما بعد انتهاء مدة ولايته لتقييم عمله ومساءلته ومحاسبته على مجمل انجازاته واخطائه ليكون ذلك عبرة لمن بعده وحثا لهم وتصويب لمسار وخطط المؤسسة.

والمساءلة ستة انواع رئيسية هي:[٣]

١. المساءلة الدستورية: بواسطة المحكمة الدستورية او الاتحادية او المجلس الدستوري للتأكد من مطابقة القوانين للدستور ومنع مخالفتها له وانتهاك احكامه من قبل السلطة التشريعية.

---

١ منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد – دليل البرلماني العربي لضبط الفساد – مصدر سابق – ص٦٣ .

٢ الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية / لا فساد – كتيب الانتخابات والمساءلة – ط١ – ٢٠٠٥ – مطابع تكنوس برس – لبنان – ص٦ .

٣ الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية / لا فساد – كتيب الانتخابات والمساءلة – مصدر سابق – ص٨

٢. المساءلة البرلمانية: عن طريق الاسئلة والاستجوابات والمناقشات العامة ولجان التحقيق البرلمانية لمراقبة اعمال السلطة التنفيذية من قبل السلطة التشريعية، ولابد للبرلمان ان يؤدي دوره في الاشراف على اعمال السلطة التنفيذية بما يؤمن التخفيف من وطأة الفساد غير ان ذلك يتوقف على ادراك اعضاء البرلمان لخطر الفساد وادراكهم لدور البرلمان في محاربته وادورهم فيه وفي لجانه ورغبتهم في مواجهة الفساد.

٣. المساءلة القضائية: بواسطة المحاكم والجهات التحقيقية.

٤. مساءلة الهيئات الرقابية: كديوان الرقابة المالية وهيئة النزاهة وهو نوع من المساءلة قد يتداخل مع المساءلة القضائية ولكنه قد يختلف عنها من حيث المدى لانه لا يقف عند ما يعد جرائم من صور الفساد بل يتسع لتشمل صور الفساد غير المجرمة من المخالفات المالية والادارية والقانونية، كما يتضمن مساءلة عن كفاءة الاداء وجدواه وحسن سير العمل وكفاية النتائج والانجازات.

٥. المساءلة الداخلية: وهي رقابة الادارة على نفسها اما برقابة الرئيس الاداري على المرؤوس واما برقابة المفتشين العموميين.

٦. المساءلة الشعبية: عبر الانتخابات او التظاهرات وعبر وسائل الاعلام.

والحقيقة ان تفعيل المساءلة يواجه مشكلة كبيرة - في مجتمعاتنا وعموم الدول النامية التي تضعف فيها سيادة وحكم القانون - هي ظهور طبقة من المتنفذين تكون لهم حصانة فعلية من الملاحقة، ويضعون انفسهم - ومن يرغبون - فوق القانون وفوق المساءلة، حينما يعطل تنفيذ قرارات المحاكم، او توقف الاجراءات القضائية بقرارات من السلطة التنفيذية وخلافا لاحكام القوانين والدستور [١]، وليس من وسيلة للوقوف بوجه ذلك الا بقيادات صالحة، وهذه لا تنتجها الا انتخابات نزيه منصفة، من خلال

١ كالكتاب الذي صدر من مدير مكتب رئيس الوزراء نوري المالكي بعدم جواز ملاحقة رئاسة الجمهورية او مجلس الوزراء والوزراء الحاليين والسابقين الا بموافقة رئيس الوزراء .

شعب واع متحضر قادر على اختيار وتشخيص قيادات صالحة، والاستمرار في مساءلتها بعد انتخابها من خلال المظاهرات والاضرابات والاعلام ومن خلال الانتخابات التالية.

تاسعاً: الكشف عن المصالح المالية وتجريم الاثراء غير المشروع:

من وسائل الرقابة المهمة الزام كبار موظفي الدولة كاعضاء البرلمان ورئاسة الجمهورية واعضاء مجلس الوزراء والقضاة والمحافظون ومن هم بدرجة وزير وغيرهم ان يقدموا بيانات كاملة عن اموالهم واموال عوائلهم حال توليهم الوظيفة العامة وخلالها وبعد انقطاع صلتهم بها، من اجل متابعة ثرواتهم ومدى تضخمها خلال توليهم المنصب العام، فاذا ثبت ان اموالهم تضخمت بما لا يتناسب مع مواردهم المعروفة فيتوجب بالقانون ان يلزمهم لاثبات مصادر مشروعة لذلك التضخم والا فانها تعد اموال غير مشروعة ولو لم يثبت بدليل مادي انها كانت نتيجة رشاوى او ممارسات فاسدة من أي شكل، ويتعين تجريم ذلك ومعاقبة الموظف الذي يثبت تضخم امواله بما لا يتلائم مع موارده المعلن عنها بعقوبة جزائية كالغرامة او الحبس اضافة الى مصادرة المقدار المتضخم من اموال الموظف المذكور.

عاشراً: اشراك مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد:

من خلال ايجاد سبل للتعاون بين مؤسسات القطاع العام وبين مؤسسات المجتمع المدني لتشجيعها وتفعيل دورها ومساندتها لنشر ثقافة النزاهة والشفافية والخضوع للمساءلة، ونشر الوعي بمخاطر الفساد لدى الجمهور، وتقييم عمل المؤسسات وفضح الممارسات غير النظيفة فيها، وقد تضمن قانون هيئة النزاهة على انشاء دائرة باسم (العلاقات مع المنظمات غير الحكومية) وان تكون مهمتها التعاون معها لنشر ثقافة النزاهة وخلاقيات الخدمة العامة، الا ان تلك الدائرة اضحت دائرة مخابراتية تلاحق منظمات المجتمع المدني، دون ان تتعاون معها لتحقيق الغرض الذي انشئت من اجله.

احد عشر: تفعيل دور الاعلام في مكافحة الفساد:

للاعلام دور مهم في فضح عمليات الفساد، ونشر الشفافية، وتقييم عمل المؤسسات العامة، ولكن يتوجب استعماله بطريق مناسبة لا تأتي بنتائج عكسية مدمرة، بما يجعل الناس يفقدون ثقتهم بالقطاع العام وموظفه، فيتوجب فضح الفساد وتقييم عمل المؤسسات والاشارة الى عمليات الفساد فيها، دون التعريض باسماء الموظفين وفضحهم على مجرد التهمة، او لاغراض التصفيات السياسية ومن اجل كسب ود بعض الفرقاء من السياسيين كما حصل في سياسية هيئة النزاهة.

اثنى عشر: تبيسط وسائل العمل وانجاز المعاملات:

فالتعقيدات البيروقراطية تشكل بحد ذاتها مصدرا رئيسيا لنمو الفساد، فالتعقيدات تخلق بطأ، وتُدخلُ في الصورة عدة لاعبين وتزيد من غموض النظام، فيكون تسهيل وتبسيط اجراءات المعاملات الادارية من خير وسائل قطع فرص الفساد، لان ذلك يقلل من فرص الموظف في تأخير المعاملات او افتعال العقبات، ويتيح للمواطن مزيدا من معرفة ما هو مطلوب منه وكم تتطلب معاملته من وقت ووثائق واجراءات[1].
وخير اسلوب لاعتماد هذه الوسيلة يكون بمكننة المعاملات ومنع الاتصال بين الموظفين والمراجعين مباشرة مما يساعد في القضاء على التعقيد وتعمد التأخير،ويجعل إلتماس الرشى في حده الادنى.

ثالث عشر: ايجاد آليات للاخبار عن جرائم الفساد،وتشجيعه ومكافئة المخبرين: والحقيقة ان كل ذلك موجود في نطاق التشريعات الحالية في العراق، الا انه لم يحقق نتائج حقيقية ناجعة، فمعظم الاخبارات تكون مدفوعة بخلافات بين المخبر والمخبر عنه، لذا تجدها في معظمها كاذبة او مبالغ بها، في حين يتوجب ان تكون دوافع الاخبار هي المصلحة العامة، وذلك يتطلب نشر الوعي وثقافة النزاهة وروح المواطنة بين

١ منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد – دليل البرلماني العربي لضبط الفساد – مصدر سابق – ص٦٨ .

المواطنين والموظفين على حد سواء وتقوية مطالب الشعب بحكومة وقطاع عام نزيه ومسؤول.

رابع عشر: انشاء مؤسسات متخصصة لملاحقة الفساد والرقابة:

والحرص على ضمان استقلالها وحياديتها وكفائتها وجديتها في ملاحقة المفسدين وقد انشئت في العراق بعد عام ٢٠٠٣ جهتين جديدتين اضافة الى ديوان الرقابة المالية هما هيئة النزاهة ومكاتب المفتشين العموميين، الا ان الجهات الثلاث لم تكن محايدة ولا كفوءة وغير جدية في ملاحقة الفساد ولا في البحث عن وسائل مكافحته فليس لدى ايا منها استرتيجية واضحة للبحث في اسباب الفساد وطرق محاربته، وكان اهم اسباب فشلها عدم كفاءة قياداتها او عدم تخصصهم او انعدام الخبرة والشجاعة والنزاهة لديهم، وتسيس بعضهم، وولائهم للحزب او الكتلة و الطائفة اكثر من ولائهم للمهمات والاهداف التي انشئت دوائرها من اجلها، فكان هم معظمهم الاول والاخير الحفاظ على بقائهم في الكرسي الذي حصلوا عليها دون استحقاق ولا كفاءة ولا خبرة، وكانت معظم اعمالهم وعمليات دوائرهم ليس في ملاحقة الفساد والتوسل بطرق محاربته، بل كانت تصب في العمل على اعطاء تصور وهمي للرأي العام وللشعب بوجود عمل ضخم لديهم في مكافحة الفساد باستعمال الاعلام وبتضخيم احصائيات دوائرهم، فزادوا الفساد فسادا ولم يكافحوا شئ منه لا قليل ولا كثير رغم انفاق مبالغ مهولة على تلك المؤسسات،اذ جاءت الملاحقات الجزائية غير المنصفة وغير النزيهة بنتائج عكسية وبفساد جديد، فكان مدعاة لاسقاط ثقة الشعب بالحكومة وبها على عكس المرجو منها، كما انها لم تلتفت الى غير ملاحقة المفسدين تحقيقيا من وسائل مكافحة الفساد فلم تتحرك في جوانب فرض الشفافية وحق المواطن في الحصول على المعلومات وتوفير شروط النزاهة للموظف وتبيسط الاجراءات الادارية واقتراح التشريعات وغيرها من وسائل مكافحة الفساد الاكثر نجاعة من الملاحقة التحقيقية.

خامس عشر: استقلالية ونزاهة وحياد وكفاءة الجهاز القضائي:-

وتلك مسألة مرتبطة ارتباطا وثيقا فيما يتعلق بمكافحة الفساد بالوسيلة الاولى وهي الملاحقة الجزائية لعمليات الفساد والمفسدين، اذ لا يكون وجود مجموعة كاملة من قوانين محاربة الفساد فاعلا اذا لم يقترن بوجود قضاة مطلعين واقوياء ومستقلين، فغالبا ما تكون قضايا الفساد معقدة وموضع اخذ ورد وتستدعي معرفة كبيرة بالخلفيات والسوابق القانونية اضافة الى الالمام بالكثير من المعلومات التي تحيط القضية، فضلا عن ذلك غالبا ما تنطوي قضايا الفساد والرشى الكبرى على بعض الشخصيات ذات النفوذ القوي في المجتمع وانما يؤدي الاقتصار الى ملاحقة صغار الموظفين – كما هو حاصل في قضايا هيئة النزاهة – يمكن ان يعطي نتائج عكسية اذ يقتنع كبار الفاسدين من ذوي النفوذ بانهم بمنأى عن الملاحقة وانهم فوق القانون، لذا فان استقلالية وشجاعة القضاة في التصدي لذوي النفوذ والسطوة في المجتمع ضرورية لتفعيل قوانين مكافحة الفساد والا فانها ستظل عديمة الجدوى (١).

فوجود نظام قضائي مستقل وفعال ونظيف امر اساسي في اية استرتيجية لمحاربة الفساد، وينبغي ايضا تطبيق قواعد الاستقلال والكفاءة والنزاهة نفسها على اللاعبين الاخرين ضمن النظام القضائي مثل كتبة المحاكم والمحققين والمدعين العامين وغيرهم[٢].

سادس عشر: توفير فرص عمل والحد من ظاهرة البطالة ومحاربة الفقر:-

فالفساد نتاج للفقر والبطالة وهو منتج لهما، فتقل احتمالات النزاهة والمبدئية في مجتمع فقير عاطل عنه في مجتمع مرفه يجد ما يكفيه للعيش بكرامة ورخاء.

---

١ منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد – دليل البرلماني العربي لضبط الفساد – مصدر سابق – ص٥٠ .

٢ منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد – دليل البرلماني العربي لضبط الفساد – مصدر سابق – ص٦٥ .

سابع عشر: المنع من ابدية الادارات:

أي منع استمرار الرئيس الاداري كالوزير والمدير العام او رئيس الهيئة في منصبة مدة غير محددة، لان ذلك مدعاة للفساد، ما دام لا يتوقع ازاحته عن منصبه، ولا اعادة النظر فيه من خلال اداءه وانجازاته، بخلاف لو تم تعيينه لفترة معينة، ولو كانت قابلة للتجديد ولكن لمرة واحدة فقط، اذ ان قبول ولاية الموظف للتجديد يكون مفيدا في فحص ونقد وتقييم اداء وعمل الموظف حين النظر في قبول منحه ولاية جديدة من الجهة المختصة باعطاءه ولاية جديدة، كما ان عدم استمرار الموظف الى ما لا نهاية في منصب يعطيه مؤشر ان اعماله واداءه وتصرفاته بالمال العام سيكون محل مراجعة ممن سيحل محله في المنصب، وهو شكل من اشكال الرقابة او على الاقل الاحساس بوجود الرقابة اللاحقة.

أخلاقيات العمل و الفساد الإداري:

في هذا السياق يمكن أن تلعب أخلاقيات الوظيفة العامة دوراً فعالاً في إدارة هذا البعد الإنساني وعوامل الروح في مواجهة الفساد حيث الأخلاقيات لا تحمي فقط من الفساد وحسب بل وإنها توجد ذلك الإحساس العميق في نفوس الأفراد العاملين والمواطنين بالفخر والاعتزاز، إن دعم البعد الإنساني في الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية لابد أن يأتي بمشاركة فعالة من قبل الجمعيات المهنية الخاصة بالإدارة العامة أو الجمعيات المهنية القطاعية للموظفين الذي يعملون في قطاعات مثل السياحة، الزراعة، النفط إن تفعيل الأبعاد التي تم الإشارة إليها أعلاه سوف **يقلل من الآثار السلبية من الفساد الإداري الآتي:** [١]

١. يضعف النمو الاقتصادي الناشئ من ضعف الاستثمار.

٢. الإضرار بجودة البيئة الأساسية والخدمات العامة.

---

١ - المصدر نفسه، ص ص ٨ - ٩.

٣. التأثير على الأداء الاقتصادي من خلال تشويه عناصر النفقات الحكومية.يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية بسبب الخسارة. وتأسيساً على ما سلف، تحاول الحكومات والإدارات مواجهة الفساد من خلال عدد من الممارسات هي:[1]

أ)إصدار مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة التي تتضمن مجموعة من المبادئ والقيم التوجيهية من أجل الاستقامة في الوظيفة والإرتقاء بها من حيث السمعة والنزاهة والجدارة.

ب).إعداد برامج تدريبية في مجالات أخلاقيات الوظيفية العامة وحسب القطاعات وإلزام الموظفين العاميين بها بما يؤدي إلى خلق الاهتمامات وإيجاد الخبرات اللازمة للارتقاء بالوظيفة العامة والحد من أسباب ومظاهر الفساد.

ج) التقييم لمجالات الفساد في كل المؤسسات العامة من اجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية الموظفين والحد منها.

د) إيجاد حوافز خاصة بأخلاقيات الوظيفة العامة على مستوى مؤسسات القطاع العام كله وعلى مستوى الأفراد في كل مؤسسة حكومية.

وأخيراً أن أخلاقيات الوظيفة العامة قد أصبحت حاجة ضرورية في مواجهة الفساد الإداري؛ تعبر عن المسؤولية المتعددة المستويات بدءاً من المسؤولية الذاتية على مستوى الفرد والمسؤولية الأخلاقية في الولاء للمُثل والمسؤولية المهنية والمسؤولية العامة وصولاً إلى المسؤولية الوطنية والقومية والمسؤولية الدولية.

آليات تحسين الاعتبارات الأخلاقية في العمل:

تتمثل آليات تحسين و تنمية الاعتبارات الأخلاقية في مجال الوظيفة العامة في الآتي:

١. التحديد الواضح لسلطات الموظفين والإداريين.

١ المصدر نفسه، ص ١٠ .

٢. مراجعة التعليمات الإدارية القديمة والإجراءات التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي.

٣. وضع عقوبات رادعة من ترتكب مخالفات أخلاقية من الموظفين.

٤. تحسين النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.

٥. الاعتراف و التقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين.

٦. التأكيد على أهمية سلوك الموظفين في الدرجات العليا كنموذج لسلوك الموظفين الآخرين.

٧. الاستفادة من الطرق الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي بما يضمن الاستمرارية.

٨. الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز احترام العمل الأخلاقي.

٩. الشفافية والمساءلة والقدوة الحسنة.

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المصادر و المراجع العربية:

١. ابن تيمية،السياسة الشرعية، تقديم محمد المبارك (بيروت:دار المكتب العربية، د ت) .

٢. ابن مسكويه، تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق، تقديم حسن تميم، الطبعة الثانية (بيروت: دار مكتبة الحياة للطباعة والنشر،د ت).

٣. ابن منظور،لسان العرب،د.ط (بيروت:دار صادر ودار بيروت للطباعة والنشر، الجزء الثاني،١٣٨٨هـ ١٩٦٨م).

٤. احمد إبراهيم أبو سن و آخرون، إدارة شؤون الموظفين في الدولة الحديثة، الطبعة الأولى (دبي الإمارات العربية المتحدة،د ن، ١٤٠٧هـ - ١٩٨٧م).

٥. احمد السيد النجار، تقرير اقتصادي يحذر من البطالة المقنعة في العالم العربي، مجلة الجزيرة تصدر عن صحيفة الجزيرة، العدد(١٠٢)، أكتوبر ٢٠٠٤م.

٦. أحمد الشرباحي، موسوعة أخلاق القرآن، الطبعة الثانية (بيروت: دار الرائد العربي، ١٤٠٧، ١٩٨٧).

٧. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية (الإسكندرية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية،).

٨. احمد محمود حبيب البوتي، أخلاقيات الأعمال وأثرها على تقليل الفساد الإداري، هيئة المعاهد التقنية، اربيل، العراق،(بحث منشور).

٩. انمار أمين حاجي و د.محفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الإعمال، جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد، (بحث منشور).

١٠. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية،الطبعة الأولى (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع،٢٠٠٥م).

١١. بشير الدباغ و عبد الجبار الجرمود، مقدمة في الاقتصاد الكلي، الطبعة الأولى (الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع، ٢٠٠٣م).

١٢. بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد، د ط (الخرطوم: مطبعة جي تاون للطباعة، ٢٠٠١م).

١٣. بن منظور، لسان العرب – مادة: ب.ط.ل، د ط (بيروت: دار لسان العرب للطباعة والنشر، الجزء الأول، د ت).

١٤. جيمس جوارتيني و ريجارد استروب، الاقتصاد الكلي، ترجمة: عبد الفتاح عبد الرحمن و عبد العظيم محمد، د ط (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ١٩٩٩م).

١٥. الراغب الأصفهاني،المفردات في غريب القرآن، الطبعة الأولى، تحقيق وضبط محمد خليل عيتاني،(بيروت: دار المعرفة، ١٤١٨هـ ١٩٩٨م).

١٦. رامي زيدان، خمسة أسباب لظاهرة البطالة في سوريا (مقال)، صحيفة تشرين، الصفحة الاقتصادية، العدد (٩٩١٨)، الجمهورية العربية السورية – دمشق، ٢٠٠٧م.

١٧. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، د ط (الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩م).

١٨. رمزي زكي، الاقتصاد السياسي للبطالة، مجلة عالم المعرفة، العدد٢٢٦، الكويت، أكتوبر١٩٩٧م.

١٩. زكي مكي إسماعيل، ادارة الموارد البشرية، د ط (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، سلسلة العلوم الإدارية (٧)، ٢٠٠٩م).

٢٠. زيد منير عبوي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،(القاهرة: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،٢٠٠٧م).

٢١. زينب عبد الرحمن السحيمي،أخلاقيات العمل، جامعة الملك عبد العزيز- شطر الطالبات – كلية اقتصاد وإدارة. (بحث منشور).

٢٢. سامر مظهر قنطقجي، مشكلة البطالة وعلاجها في الإسلام، الطبعة الأولى (بيروت:مؤسسة الرسالة، ٢٠٠٥م).

٢٣. سليمان محمد الطماوي، القضاء الإداري: قضاء التأديب،د ط (القاهرة:دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م).

٢٤. ـــــــــ، مبادئ الإدارة العامة،الطبعة الخامسة (القاهرة، دار الفكر العربي،١٩٧٢).

٢٥. سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية (عمان: دار وائل للنشر ،٢٠٠٦).

٢٦. السيد محمد إبراهيم،الجنسية في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة مقارنة في دول الخليج،د ط (أبو ظبي: المطبعة العصرية، ١٩٧٨م).

٢٧. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م).

٢٨. صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الفعال في المنظمات،د.ط (الإسكندرية: الدار الجامعية،٢٠٠٤م).

٢٩. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،د ط (القاهرة:شباب الجامعة للطباعة والنشر،١٩٩٠).

٣٠. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د ط (القاهرة: الدار الجامعية،١٩٩٩).

٣١. عامر بن خضير حميد الكبيسي، ادارة الموارد البشرية، د ط (المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض – المملكة العربية السعودية،٢٠٠٥م).

٣٢. ـــــــــ، إدارة شئون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، د ط (القاهرة: دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٨٠م).

٣٣. عبد الباري إبراهيم درة و أ.د. زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – نحى نظمي، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م).

٣٤. عبد الحليم عبد البر،الضمانات التأديبية في الوظيفة العامة- دراسة مقارنة،د ط (القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٧٩م).

٣٥. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، د ط (القاهرة: دار الكتب للطباعة والنشر، ٢٠٠٥م).

٣٦. ______، نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ، د ط (المنصورة: المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، ٢٠٠٢م).

٣٧. عبد الكريم زيدان،أصول الدعوة،الطبعة الثالثة (مصر: دار الوفاء للطباعة، ١٤٠٨هـ،١٩٨٧م).

٣٨. عبد اللطيف الهرماسي، الدولة والتنمية في الغرب العربي تونس نموذجاً، د ط (تونس:دار سواس للنشر، ١٩٩٢م).

٣٩. عبد الله دراز،دستور الأخلاق في القرآن،د ط (د م، د ن، د ت).

٤٠. عبد الله قادري، الإسلام وضرورات الحياة، الطبعة الثالثة، (د م: دار المجتمع، ٢٠٠١م).

٤١. عبد الهادي عبد الصمد عبدالله،الإنسان والتنظيم،دراسة تحليلية للفكر الإداري المعاصر والمشكلة السلوكية من منظور إسلامي،د.ط(راس الخيمة، المكتب العربي للعلاقات الثقافية،١٩٩٩م).

٤٢. علي حسين علي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة (د ن، د م، د ت).

٤٣. عز الدين التميمي،العمل في الإسلام (عمان: دار عمار للطباعة والنشر، د ت) .

٤٤. عمر سليمان الأشقر، نحو ثقافة إسلامية أصيلة، الطبعة الأولى (عمان:دار النفائس، ١٤٢١هـ، ٢٠٠٠م).

٤٥. غيداء صادق سلمان، البطالة في العالم العربي، جامعة الأنبار – العراق، (بحث منشور).

٤٦. فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).

٤٧. فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، د ط (الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨ م).

٤٨. فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين،د ط (بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩١م).

٤٩. الفيروز أبادي، القاموس المحيط، الطبعة الأولى، د ط (بيروت:دار الفكر،الجزء الثالث، ١٩٨٣م).

٥٠. القطب محمد القطب،نظام الإدارة في الإسلام، د ط (د ن،د م، د ت)

٥١. مؤيد سعيد سالم و أ.د. عادل حرحوش صالح،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي،د ط(عمان:جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب– ٢٠٠٦م).

٥٢. مؤيد عبده سعيد، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى (القاهرة: مطبعة عين شمس، ١٩٩٠م).

٥٣. مايكل آرمسترنج،تعريب د.عمر احمد عثمان المقلي، إدارة الأفراد، (الخرطوم:شركة مطابع العملة السودانية، ٢٠٠٥م).

٥٤. محمد بن صالح العثيمين،مكارم الأخلاق، ترتيب: خالد أبو صالح، الطبعة الأولى (د م، د ن، ١٤١٧ هـ، ١٩٩٦م).

٥٥. محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى (الإسكندرية: الناشر مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة:مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م).

٥٦. محمد القريوتي،أخلاقيات الخدمة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية (عمان، مطابع الدستور التجارية، ١٩٨٤م).
٥٧. محمد دمان ذبيح، الآليات الشرعية لعلاج مشكلة البطالة، رسالة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر – كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية – قسم الشريعة فرع الاقتصاد الإسلامي –باتنة – الجزائر، ٢٠٠٨م ،(بحث منشور).
٥٨. محمد ربيع جوهري، أخلاقنا، الجزء الرابع (المدينة المنورة: دار الفجر الإسلامية، ١٤٢٠هـ ١٩٩٠م).
٥٩. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة الأعمال،د.ط.(الإسكندرية،المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر،١٩٧١م).
٦٠. محمد كرم الله، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، د ط (الخرطوم:جامعة النيلين، ١٩٩٨م).
٦١. محمد موسى، الأخلاق في الإسلام، الطبعة الثانية (بيروت: مطبعة العصر الحديث، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م) .
٦٢. محمود محمد السيد و تحية محمد حسني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د ط (جامعة القاهرة: كلية التجارة، ٢٠٠٣م).
٦٣. مسفر بن علي القحطاني، أخلاقيات المهنة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ٢٠٠٨م) (بحث منشور).
٦٤. مصطفى العدوى، فقه الأخلاق والمعاملات، الطبعة الأولى (جده: دار ماجد عسيري، ١٩٩٩م).
٦٥. مصطفى الغريب، البطالة اكبر تحدي تواجهه دول الخليج منذ عقود، (مقال)موقع قناة العربية الإخباري، صفحة الأسواق، ٢٥ مايو ٢٠٠٥م.
٦٦. مقداد يالجن،علم الأخلاق الإسلامية، الطبعة الأولى، (الرياض، د ن، ١٤١٣، ١٩٩٢م).

٦٧. ______، التربية الأخلاقية الإسلامية، الطبعة الأولى (الرياض: دار عالم الكتب، ١٤١٢هـ ١٩٩٢م).

٦٨. منى احمد محمد عيسى، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والمتغيرات العالمية في المنظمات العربية (الملتقى العربي حول:إدارة المنظمات العربية في ظل المتغيرات العالمية – القاهرة في الفترة من ١٢ – ١٤ /يناير /٢٠١٠م).

٦٩. نادر احمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى (عمان: دار صفاء للنشر،٢٠٠٠م).

٧٠. ناصر قاسمي،خريجو الجامعة وسوق العمل،رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، ١٩٩٢م ،(بحث منشور).

٧١. نذير حمدان،الأخلاق الإسلامية، الطبعة الأولى (جده: دار القبلة للثقافة الإسلامية، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م).

٧٢. نفيسة محمد بشاري، إدارة الأفراد، د ط (القاهرة: مطبعة عين شمس، ١٩٩٥م).

٧٣. هيثم الفقهاء و غادة العبدلاب،أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، د ط (الأردن: وزارة المالية، ٢٠٠٩م).

٧٤. وليد ناجي الحيالي،البطالة، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد (بحث منشور).

ثالثاً: الشبكة العنكبوتية (الانترنت):

١. www.islammemo.cc\fan-el-edara-Human-Management--edara-Human، ريم الأخرس، إدارة الموارد البشرية، ورقة علمية. 15\8\2010.

٢. عوض العنزي، أخلاقيات الخدمة، www.s-docs.com

رابعاً: المصادر و المراجع الأجنبية:

1. Gibson&Ivancevich&Donnely:**Organizations:structure**:behavior&performance6thed (Illinois Irwin1988)
2. Theordore T Herbert**: Dimensions of organizational behavior**(New York Macmillan publishing co Inco 1981)
3. -Chruden &Sherman:Personnel management:4thed(Ohio: South Western Publishing Co 1972)
4. Learned &Spread:Organization theory & policy: Note for analyzing(Richard P Irwin 1966)